



ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของ
อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย



โดย
นางชัชวารวรรณ มีทรัพย์ทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิง
ประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE CAUSAL RELATIONSHIP AND EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION
COMPETENCIES : AN EMPIRICAL EVIDENCE OF THAILAND TEXTILE INDUSTRY



A Thesis Submitted in partial Fulfillment of Requirements
for Doctor of Philosophy (Management)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2017
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย
โดย	ชัชวารวรรณ มีทรัพย์ทอง
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุสิตบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัตน์วงศ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พันตำรวจโท ดร. เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์)

57604810 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณิบัณฑิต

คำสำคัญ : ศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้, ความสามารถทางนวัตกรรม, ทีมพลวัต, วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง, ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่, ผลการดำเนินงานขององค์กร

นาง ชัชวราวรรณ มีทรัพย์ทอง: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมธุรกิจที่มีขนาดใหญ่และมีสัดส่วนมูลค่าเพิ่มต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเป็นอันดับที่ 4 ของอุตสาหกรรมทั้งหมด และกำลังเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง ส่งผลให้อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอจำเป็นต้องเร่งปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมธุรกิจต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและนำวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมายืนยันผลการวิจัย ใช้หน่วยในการวิเคราะห์ในระดับองค์การ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้บริหารของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย จำนวน 2,006 ราย ได้รับการตอบกลับจำนวน 201 ฉบับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ทีมพลวัต และ ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ ส่งกระทบทางตรงเชิงบวกกับศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ และศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน ในขณะที่ศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยมีความสามารถทางนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าผู้ประกอบการอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอของประเทศไทย ให้ความสำคัญกับการปรับตัวด้วยการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่มีความได้เปรียบในหลายด้าน ในขณะเดียวกันได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารตามหลักคุณธรรมโปร่งใสชัดเจน มุ่งพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าในการดำเนินธุรกิจและผลประกอบการ จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำเสนอประโยชน์ในเชิงนโยบาย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายในการพัฒนาสิ่งทอของประเทศไทย และแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาให้เหมาะสมกับการสร้างแรงงานที่มีฝีมือและมีความเชี่ยวชาญให้กับผู้ประกอบการด้านสิ่งทอของประเทศ โดยการวางแผนร่วมกันอย่างเป็นระบบทุกภาคส่วน นอกจากนี้ยังได้นำเสนอประโยชน์ในเชิงธุรกิจ โดยการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร และแผนการพัฒนาทักษะที่จำเป็น ในการพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น เน้นการสร้างเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม การให้ความสำคัญกับแนวทางสำหรับการคัดเลือกผู้นำที่เปิดกว้างรับแนวคิดใหม่เพื่อการพัฒนา ยึดหลักเหตุผลและคุณธรรมในการดำเนินงานเพื่อมาตรฐานในการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การศึกษาความต้องการจากลูกค้าอย่างเป็นระบบเพื่อนำมาพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานได้ถูกต้องตรงประเด็นก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยอดเยี่ยม

57604810 : Major (Management)

Keyword : Learning organization competencies Vision for Synergy Team Dynamic New Decade Leader Innovation Capability Organization Performance.

MRS. CHATCHARAWAN MEESUBTHONG : THE CAUSAL RELATIONSHIP AND EFFECT OF LEARNING ORGANIZATION COMPETENCIES : AN EMPIRICAL EVIDENCE OF THAILAND TEXTILE INDUSTRY THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR VIROJ JADESADALUG, Ph.D.

The purpose of this research was to study the cause and effect relationships of Learning Organization Competencies on the textile industry in Thailand. As it is the fourth largest industry in the industry with the largest value added per gross domestic product which facing severe environmental change, Thailand Textile Industry must increase its ability to compete. Meanwhile building learning organization competencies has been accepted broadly to create competitive advantage effectively. This research uses mixed method methodology. Mainly use quantitative research methods and supported by qualitative research. Unit of analysis is the organization. Data were collected from 2,006 textile industry executives in Thailand, with 201 responses. Statistic used in data analysis include structural equation analysis. The results showed that vision for synergy, team dynamic and new decade leader have directly positive impact on learning organization competencies while learning organization competencies also has directly positive impact on innovation capability and firm performance. Moreover learning organization competencies has indirectly positive impact on firm performance with innovation capability as a mediator. Supporting by qualitative research which revealed that Thailand-textile industry focus on teamwork adaptation, determine strategy to operate in order to compete with competitors with many advantages. At the same time, paying attention to the importance of moral management and develop innovative capabilities to increase business value and profitability. This research propose policy benefits to use as a guideline for strategy and policy development in Thailand's textile industry such as improving education curriculum to fit with workforce demand upon skilled labor with systematic planning among stakeholders. Besides this research also offers business benefits such as human resources development for the future, customer management to create opportunities in market segmentation and competitive advantages.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความเมตตาชี้แนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผศ.ดร.วิโจรน์ เกษภูาลักษณ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ร่วมผศ.ดร.จันทนา แสนสุข รวมทั้งยังได้รับคำแนะนำจากประธานกรรมการในการสอบ ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ร้อยโทหญิง ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนินท์ รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ และ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผศ.พ.ต.ท.ดร.เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ ในการ ปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำและแนวทางให้ผู้เขียนนำมาปรับปรุงจนเสร็จสิ้นด้วยดี

นอกจากนี้ ขอขอบคุณ ผศ.ดร.ชุตีระ ระบอบ, ดร.มณฑล สรไกรกิติกุล และดร.แววมยุรา คำสุข ที่กรุณาตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย ทำให้งานวิจัยมีคุณค่าตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์นพระเกียรติที่ได้อนุมัติทุนการศึกษาและเวลาในการเรียน บางส่วน พร้อมทั้งเพื่อนร่วมงานที่ได้ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเป็นอย่างดี รวมทั้งคณาจารย์คณะ วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความรู้อันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อนปริญาเอกรุ่น 4 ที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนมาโดยตลอด โดยเฉพาะ ดร.ฐิติมา พูลเพชร ตลอดจนเจ้าของหนังสือ ตำรา วารสาร เอกสารทางวิชาการทุกเล่ม ที่ได้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้ความ ร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเป็นอย่างดี ทำให้งานวิจัยนี้เสร็จลงได้ในเวลาตามกำหนด

สุดท้าย ขอขอบพระคุณบิดาและมารดาผู้เป็นดั่งพรหมของบุตรที่เห็นความสำคัญของการ ศึกษาและส่งเสริมมาโดยตลอด ขอขอบคุณครอบครัวที่เข้าใจและให้กำลังใจในการศึกษาและอยู่เคียงข้างเสมอ

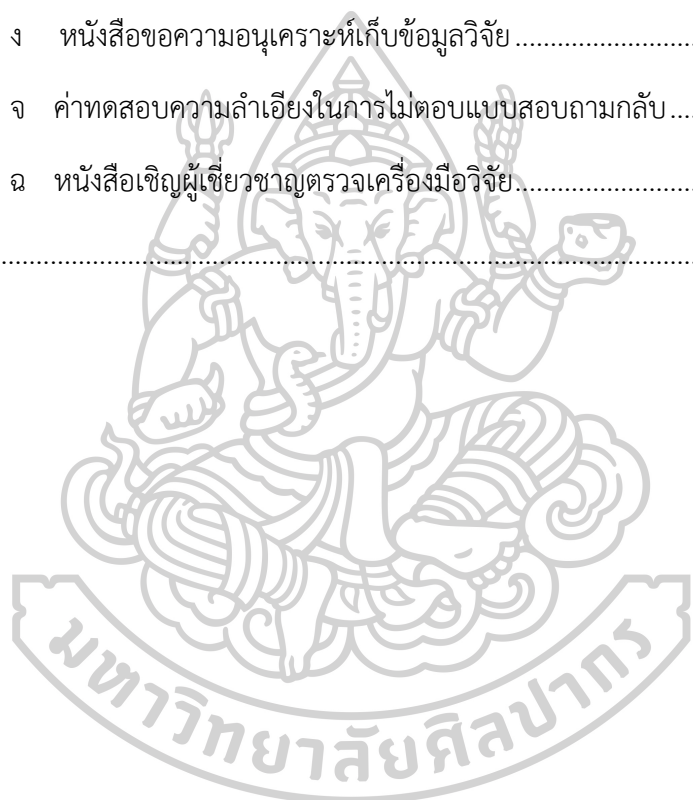
ชัชวารวรรณ มีทรัพย์ทอง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
คำถามของงานวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	15
การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย.....	19
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย.....	59
อิทธิพลของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถทางนวัตกรรม.....	59
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	76
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	77
ระเบียบวิธีวิจัย.....	80

ประชากร	80
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	81
ลักษณะของงานวิจัย	81
1. การวิจัยเชิงปริมาณ.....	82
2. การวิจัยเชิงคุณภาพ	91
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	98
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้	101
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรม.....	105
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน	108
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง	109
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับทีมพลวัต.....	112
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำแห่งศตวรรษใหม่.....	114
ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตามกรอบและแนวคิดในการวิจัย.....	116
ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยัน.....	118
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้.....	135
ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	153
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	154
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	181
สรุปผลการวิจัย.....	182
การสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	185
อภิปรายผลการวิจัย	190
ประโยชน์ของการวิจัย	201

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	206
รายการอ้างอิง.....	227
ภาคผนวก.....	228
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	229
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง.....	240
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือวิจัย.....	244
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย.....	246
ภาคผนวก จ ค่าทดสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ.....	248
ภาคผนวก ฉ หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	250
ประวัติผู้เขียน.....	254



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้	25
ตารางที่ 2	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน	44
ตารางที่ 3	ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	98
ตารางที่ 4	ข้อมูลทั่วไปโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ	99
ตารางที่ 5	ความสัมพันธ์ของทุนดำเนินการ และจำนวนพนักงาน	100
ตารางที่ 6	ความสัมพันธ์ของทุนดำเนินการของกิจการ และตำแหน่งงาน	101
ตารางที่ 7	ความสัมพันธ์ของจำนวนพนักงาน และตำแหน่งงาน	101
ตารางที่ 8	ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	102
ตารางที่ 9	ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง	103
ตารางที่ 10	ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการทดลองแนวทางใหม่ๆ	104
ตารางที่ 11	ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	105
ตารางที่ 12	ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการ	106
ตารางที่ 13	ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการตลาด	107
ตารางที่ 14	ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการเงิน	108

ตารางที่ 15 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ด้านที่ไม่ใช่การเงิน.....	109
ตารางที่ 16 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับ เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน.....	110
ตารางที่ 17 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์	111
ตารางที่ 18 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพินิจกำลังในที่มงาน.....	112
ตารางที่ 19 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต.....	113
ตารางที่ 20 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับ การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์.....	114
ตารางที่ 21 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับ การให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่.....	115
ตารางที่ 22 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต	116
ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต	117
ตารางที่ 24 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้.....	119
ตารางที่ 25 สรุพอองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้.....	121
ตารางที่ 26 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้าน ความสามารถทางนวัตกรรม	122
ตารางที่ 27 สรุพอองค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม	124
ตารางที่ 28 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการ ดำเนินงาน.....	125
ตารางที่ 29 สรุพอองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน	126

ตารางที่ 30 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์ เพื่อการรวมพลัง.....	127
ตารางที่ 31 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง.....	129
ตารางที่ 32 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านทีม พลวัต	130
ตารางที่ 33 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์ด้านทีมพลวัต	131
ตารางที่ 34 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่ง ทศวรรษใหม่.....	132
ตารางที่ 35 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่	135
ตารางที่ 36 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลัก ด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้.....	136
ตารางที่ 37 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้.....	137
ตารางที่ 38 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้าน ความสามารถทางนวัตกรรม	139
ตารางที่ 39 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม	140
ตารางที่ 40 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการ ดำเนินงาน.....	142
ตารางที่ 41 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน	143
ตารางที่ 42 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์ เพื่อการรวมพลัง.....	144
ตารางที่ 43 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง.....	146
ตารางที่ 44 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักทีมพลวัต	147
ตารางที่ 45 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านทีมพลวัต	148
ตารางที่ 46 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่ง ทศวรรษใหม่.....	149
ตารางที่ 47 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่	150

ตารางที่ 48 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวิจัย กับหลักฐานเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดล .. 151

ตารางที่ 49 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย..... 153



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบและแนวคิดในการวิจัย.....	20
ภาพที่ 2 อิทธิพลของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรม.....	62
ภาพที่ 3 อิทธิพลของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความสามารถทางนวัตกรรมทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่าน	64
ภาพที่ 4 อิทธิพลของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงาน	66
ภาพที่ 5 อิทธิพลของความสามารถทางนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงาน.....	68
ภาพที่ 6 วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังที่มีผลกระทบทางตรงต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้.....	70
ภาพที่ 7 อิทธิพลของทิมพลวัตที่มีผลกระทบทางตรงต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้.....	72
ภาพที่ 8 อิทธิพลของผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ที่มีผลกระทบทางตรงต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้.....	75
ภาพที่ 9 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย	78
ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรสังเกตในองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้.....	120
ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม.....	123
ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน.....	126
ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง.....	128
ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านทิมพลวัต	131
ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ ...	134
ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้.....	137
ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถ	140

ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านด้านการดำเนินงาน 143

ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง
..... 145

ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักที่มพลวัต 147

ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ ... 149

ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวิจัย หลังปรับโมเดล 152



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของโลกยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 อันประกอบไปด้วยเทคโนโลยีและระบบสื่อสารที่เชื่อมโยงถึงกันจากทุกมุมโลกอย่างเป็นเรียลไทม์ มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจและอุตสาหกรรมในระดับจุลภาคและมหภาคทำให้ธุรกิจและอุตสาหกรรมในประเทศต่าง ๆ ล้วนต้องหาหนทางในการอยู่รอดอย่างยั่งยืน ด้วยการพยายามหาวิธีดำเนินงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างตรงเป้าหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นับเป็นรูปแบบหนึ่งขององค์กรที่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง (Kurt and March, 1963) ระบุว่า เป็นความพยายามขององค์กรในการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อจะทำให้เป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ๆ อันนำไปสู่การหากระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Vajihah Saadat, Zeynab Saadat, 2016) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่รู้จักและถูกนำมาศึกษาในวงกว้างมากขึ้นเรื่อย ๆ และในปี 1990 Peter Senge ตีพิมพ์หนังสือเรื่อง วินัยห้าประการ : ศิลปะและการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline : The Art & Practice of the Learning Organization) ส่งผลให้มีงานวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากมาย (Easterby-Smith et al., 1999; Rebelo and Gomes, 2008) ความสำคัญและคุณค่าขององค์กรแห่งการเรียนรู้ถูกศึกษาและบันทึกไว้อย่างกว้างขวาง (Mijalce Santa, 2015) ว่าสามารถทำให้ธุรกิจและอุตสาหกรรมปรับตัวได้อย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการนำเสนอสินค้า บริการ และการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม อีกทั้งยังเป็นสาเหตุสำคัญของโอกาสแห่งความสำเร็จในการแข่งขันทางกลยุทธ์ (Allameh & Moghaddami, 2010) ถ้าปราศจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและอย่างรวดเร็ว ตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วธุรกิจและอุตสาหกรรมไม่อาจมีผลผลิตและผลกำไรต่อไปได้ (Senge, 1990; Owen, 1990) อย่างไรก็ตามในขณะที่มีการริเริ่มหรือเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ยังไม่มีข้อสรุปของรูปแบบขององค์กรอย่างแน่นอน ว่าควรจะเป็นรูปแบบใดจึงจะเหมาะสมที่สุดหรือควรจะเป็นมากที่สุด ในที่นี้้องค์กรแห่งการเรียนรู้ นับเป็นรูปแบบหนึ่งที่เกิดจากการผสมรวมกันขององค์กรหลายรูปแบบ (Škerlavaj et al., 2007) นำไปสู่องค์กรที่สามารถบรรลุเป้าหมาย

ในการเปลี่ยนแปลงได้ (Senge, 1990) โดยมีกระบวนการคิดและปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์ (Huber, 1991)

การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดและได้เปรียบทางธุรกิจ (Senge, 1990; Allameh & Moghaddami, 2010) ที่ไม่เพียงมุ่งผลสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรม นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์และโครงสร้างองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การแห่งการเรียนรู้นำเสนอการพัฒนาความสามารถของความคิดและผลผลิต ด้วยความมุ่งมั่นซึ่งจะทำให้องค์กรพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง และสามารถรักษาความอยู่รอดขององค์กรเอาไว้ได้ (Marquardt, 2002) อีกทั้งยังขยายขอบเขตความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Senge, 1990; Watkins & Marsicks, 1993) มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อเกิดคุณค่าสูงสุดแก่องค์กร ภายใต้การพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของบุคลากรและการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับทีม พร้อมกับมีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมขององค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Hoff, 2005) มีการทดลองวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดวิวัฒนาการ เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์อดีตและการเรียนรู้จากประสบการณ์และความสำเร็จของผู้อื่น (Garvin 1993; Gephart et.al., 1996) ตั้งนั้นถึงแม้ว่าสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลาก็ตาม องค์การแห่งการเรียนรู้จะสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันกับสถานการณ์ และส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรได้ (Dimovski, 1994; Kieser & Koch, 2008)

รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการและนักวิจัยระดับโลกหลายคนได้ทำการ ศึกษาไว้ โดยเป็นองค์การที่เน้นการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและองค์การผ่านวินัย 5 ประการในการเรียนรู้ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) รูปแบบทางความคิด (Mental Model) การแชร์วิสัยทัศน์ (Shared Vision) และการเรียนรู้อย่างเป็นทีม (Team Learning) (Peter Senge, 1991) ในขณะที่ Nonaka and Takeuchi (1995) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ ด้วยกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร 3 ขั้นตอน คือ การระบุและการจัดเก็บความรู้ที่จำเป็น การนำข้อมูลความรู้ไปใช้ประโยชน์ และการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์การ สอดคล้องกับ Marquardt (1996) ที่อธิบายองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงทีม การจัดการ และความรู้ที่จะใช้เพื่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์การอย่างเป็นระบบที่เป็นพลวัต มีความสัมพันธ์และส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ การเรียนรู้ องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี ในขณะที่ Crossan et al. (1999) นำเสนอองค์การแห่งการเรียนรู้ในโมเดลของระบบเปิดประกอบไปด้วย 4I คือ ความเข้าใจ (Intuiting) การตีความหมาย (Interpreting) การบูรณาการ

(Integrating) และ กระบวนการจัดตั้งสถาบัน (Institutionalizing Processes) และยังรวมไปถึงการเรียนรู้แบบไปข้างหน้า (Feed – Forward Learning) และการเรียนรู้แบบกลับหลัง (Feed Back Learning) จากรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่า เป็นความพยายามที่จะพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นไปกว่าเดิมเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในพลวัตที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง ด้วยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันทั้งองค์การ สามารถทำให้เกิดวิวัฒนาการใหม่ๆ ในการทำงาน ผลิตภัณฑ์ และบริการ จากการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจในปัจจุบันที่ต้องการรูปแบบขององค์การที่ให้พลังอำนาจกับการเรียนรู้และยกระดับขององค์การให้สามารถตอบสนองวิวัฒนาการที่รวดเร็วของโลก ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และอยู่รอดด้วยความสำเร็จทางวิทยาศาสตร์และความรู้ที่เหมาะสมกับองค์การ ด้วยการพัฒนาในแนวกว้างและมีพลังขับเคลื่อนอย่างมีชีวิตชีวา (Vaiiheh Saadat and Zeynab Saadat, 2016)

อย่างไรก็ตาม ยังมีการศึกษาเชิงประจักษ์ไม่มากนักที่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ และความสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การที่ครอบคลุมถึงการการบริหารจัดการ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ (Farjoun, 1994; Siguaw, Simpson, Enz, 2006) ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา ศักยภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมขององค์การทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการ และนวัตกรรมการตลาด ที่ส่งผลไปยังผลการดำเนินงานขององค์การทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและในด้านการไม่เป็นตัวเงิน โดยมุ่งศึกษาอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยเนื่องจากยังไม่พบว่ามีผู้ศึกษาวิจัยศักยภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมการจัดการในอุตสาหกรรมนี้มาก่อน และอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นเป็นอันดับต้นๆ ของประเทศไทย มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย มีสัดส่วนมูลค่าเพิ่มต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเป็นอันดับ 4 รองจากอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงาน และอุตสาหกรรมยานยนต์ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ม.ป.ป) มีการจัดตั้งโรงงานทอผ้า ปั่นด้ายตั้งแต่ปี พ.ศ. 2493 และเจริญเติบโตอย่างมากเมื่อประเทศไทยเริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ทำให้ประเทศอื่นเริ่มย้ายฐานการผลิตมาในไทย อุตสาหกรรมสิ่งทอเริ่มทำการค้าเพื่อส่งออกขายในต่างประเทศ มีผู้ค้ารายย่อยเกิดขึ้นมากมาย การส่งออกสิ่งทอได้รับความนิยมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ในปี 2534 มีมูลค่าการส่งออกเป็นอันดับหนึ่งและสามารถรักษาอันดับไว้ได้อีกหลายปี ทำรายได้สูงสุดของประเทศ คิดเป็น 15 % ของค่า GDP จนถึงปี พ.ศ. 2536-2537 มีการเปิดเสรีสิ่งทอ มีผลทำให้บริษัทเก่าๆหลายแห่งที่ปรับตัวไม่ได้ต้องปิดตัวลง พร้อมกับมีบริษัทใหม่เกิดขึ้นมากมาย ธุรกิจสิ่งทอคงยังเติบโตอย่างต่อเนื่องตัวเลขส่งเพิ่มขึ้นทุกปี จนกระทั่งเกิดวิกฤติต้มยำกุ้งในปี พ.ศ. 2540 เกิดความอ่อนแอในอุตสาหกรรม ค่าแรงงานมีราคาแพง ค่าเงินบาท

แข็ง ประเทศไทยไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งสำคัญอย่างประเทศจีนและอินเดียได้ อุตสาหกรรมสิ่งทอกลายเป็นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มที่ลดลงโรงงานหลายแห่งต้องปิดตัวไป แม้ว่าหลายบริษัทจะสามารถรอดวิกฤติปี พ.ศ. 2540 มาได้ แต่ในปี พ.ศ. 2544 -2545 จีน เวียดนามและบังคลาเทศ เข้าเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (WTO) ซึ่งมีศักยภาพในการแข่งขันสูงมาก มีการลดกำแพงภาษี อุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศได้รับผลกระทบโดยตรงเนื่องจากมีค่าแรงที่แพงกว่า และยังคงได้รับผลกระทบจากวิกฤติต้มยำกุ้ง ทำให้ผู้ประกอบการสิ่งทอของประเทศไทยต้องปิดตัวเองไปประมาณร้อยละ 30-35 กลุ่มอุตสาหกรรมที่รอดได้เพราะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต มีการพัฒนาคน และเทคโนโลยี จากจำนวนอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม 2890 ราย ในปี พ.ศ. 2539 ลดเหลือจำนวน 1600 ราย ในปี พ.ศ. 2549 โรงงานขนาดเล็กที่ไม่มีการสร้างองค์ความรู้ ไม่มีการพัฒนาตนเอง ปิดตัวเองมากที่สุด มีแต่โรงงานขนาดใหญ่ที่สามารถปรับตัวเพื่อการแข่งขันได้ ด้วยการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ด้านเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการ ทำให้สินค้ามีคุณภาพมากขึ้น มีความตรงต่อเวลาทำให้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น เริ่มมีการรวมกลุ่มในฐานะพันธมิตรมากขึ้น เนื่องจากประเทศไทยได้เปรียบ เพราะมีอุตสาหกรรมครบวงจรตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำ และอุตสาหกรรมปลายน้ำ การรวมกลุ่มแบบพันธมิตรทำให้มีอำนาจต่อรองและตอบสนองความต้องการของผู้ค้าได้มากขึ้น ทำให้เกิดการเสริมความแข็งแกร่งในแนวราบ อุตสาหกรรมสิ่งทอมีการปรับตัว มีแนวโน้มความยืดหยุ่นสูงขึ้น พร้อมปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เริ่มทำธุรกิจในการรับจ้างผลิตพร้อมทั้งออกแบบ มีการผลิตและจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของตนเองมากยิ่งขึ้น เกิดตราสินค้าของประเทศไทย เช่น แวนสัน ซาบีนา เอทูแซด เซนาต้า ฟลายนาว เกรย์ฮาวนด์ โอโไว้ ฟินาเฮาส์ เป็นต้น แต่ทว่าในปี พ.ศ. 2551 เกิดแฮมเบอร์เกอร์โครซิส (Hamburger Crisis) หรือวิกฤติการเงินโลก ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสิ่งทออย่างมากอีกครั้ง จากสาเหตุที่ประเทศสหรัฐต้นตอของวิกฤติและสหภาพยุโรปเป็นคู่ค้ารายใหญ่ด้านสิ่งทอและเสื้อผ้ากับประเทศไทย ประกอบกับญี่ปุ่นเกิดปัญหาเศรษฐกิจชะลอตัว ทำให้สภาพการส่งออกสิ่งทอของประเทศไทยลดลงอย่างมากมีโรงงานปิดตัวลงจำนวนมากเนื่องจากไม่มีคำสั่งซื้อสินค้า ขาดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ ต้นทุนการผลิตมีราคาแพง และตลาดในประเทศมีการหดตัว แรงงานจำนวนมากย้ายไปทำในอุตสาหกรรมชนิดอื่นที่มีความมั่นคงมากกว่า ทำให้เกิดปัญหาการแย่งชิงแรงงานระหว่างอุตสาหกรรมสิ่งทอกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ตามมา แรงงานฝีมือหายาก ทำให้ในปัจจุบันแม้ว่าจะมีคำสั่งซื้อกลับมาแล้ว แต่อุตสาหกรรมกลับประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานเนื่องจากแรงงานที่มีอยู่จำกัด รวมถึงแรงงานฝีมือในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2558 มีการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายทุนวัตถุดิบและบุคลากรร่วมกันได้อย่างเสรี จึงเป็นอีกทางหนึ่งในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน

ดังนั้นอุตสาหกรรมสิ่งทอจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการเจาะตลาด การสร้างตราสินค้า การสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน มีการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และมีมาตรฐานการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้เป็นที่ยอมรับของต่างประเทศ มีนวัตกรรมแฟชั่น เพราะจุดแข็งของประเทศไทยไม่ใช่ประเทศที่มีค่าแรงงานถูกอีกต่อไป เมื่อเทียบกับประเทศคู่ค้าอื่น ๆ การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่เป็นทางเลือกที่เหลืออยู่ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่มีอยู่ให้มีคุณค่าและคุณภาพมากยิ่งขึ้น (ปฐมบทแห่งสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย, 2560)

จากการศึกษาจะพบว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมา อุตสาหกรรมทอผ้าของประเทศไทยจะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการถดถอยทางเศรษฐกิจหลายครั้ง อุตสาหกรรมทอผ้าของประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ อุตสาหกรรมต้นน้ำที่ทำธุรกิจด้านเส้นใยและใยสังเคราะห์ อุตสาหกรรมกลางน้ำที่ทำธุรกิจด้านการปั่นทอ ย้อม และพิมพ์ และอุตสาหกรรมปลายน้ำที่ทำธุรกิจด้านเสื้อผ้า การส่งออก ซึ่งทั้งสามส่วนมีความสัมพันธ์กัน โดยอุตสาหกรรมต้นน้ำจะมีความสัมพันธ์กับเงินทุน และเป็นส่วนผลักดันให้เกิดอุตสาหกรรมกลางน้ำและส่วนอุตสาหกรรมปลายน้ำจะมีความสัมพันธ์กับลูกค้ามากที่สุด ซึ่งในปี พ.ศ. 2550 พบว่ามีโรงงานเสื้อผ้าถึง 2,458 แห่ง คนงาน 810,850 คน (Charoenloet, 2007) ปัญหาของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าของประเทศไทยคือปัญหาค่าแรงที่มีราคาแพงเมื่อเทียบกับประเทศในทวีปเอเชีย (Bonacich, 1994) ทำให้อุตสาหกรรมในประเทศต้องพัฒนาไปสู่การสร้างสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งต้องมีการพัฒนาทั้งอุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำและส่วนอุตสาหกรรมปลายน้ำ และนอกจากปัญหาเรื่องค่าแรงมีราคาแพงแล้ว ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่ออุตสาหกรรม เสื้อผ้าของประเทศไทยคือ ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม กลยุทธ์ของบริษัท และการวิจัยและพัฒนา อย่างไรก็ตามสิ่งแวดล้อมของบริษัทยังคงมีความสำคัญต่อการพัฒนาและความอยู่รอดของบริษัท (Nimlaor, Trimetsoontorn and Fongsuwan, 2013) เนื่องจากการพัฒนาเพื่อสร้างสินค้าใหม่ที่มีคุณภาพจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางด้านนวัตกรรม (Innovation Capacity) อุตสาหกรรมทอผ้าของประเทศไทยในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก กำลังประสบปัญหาด้านขาดความสามารถในการแข่งขันเนื่องจากขาดแรงงานฝีมือ ขาดเครื่องจักรที่ทันสมัย โดยรัฐบาลและผู้ประกอบการได้ปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานโดยพยายามส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการสร้างนวัตกรรมเพื่อทำให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมหมายถึงความสามารถในการแปลงความรู้และเทคโนโลยีให้กลายเป็นนวัตกรรม ทำให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Delgado-Verde et al., 2011) ที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการในองค์กร (Organization Administration) และเนื่องอุตสาหกรรมทอผ้าในประเทศไทยมีหลายระดับ คืออุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำและอุตสาหกรรมปลายน้ำ โดยอุตสาหกรรมในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็น อุตสาหกรรมกลางน้ำที่ประกอบด้วยอุตสาหกรรม เส้นใย

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การย้อมผ้า การตัดเสื้อผ้า ซึ่งนอกจากขาดแคลนแรงงานมีฝีมือ ขาดแคลนเครื่องจักรทันสมัยแล้ว ปัญหาอีกประการของประเทศไทยคือการยึดติดกับระบบบริหารจัดการแบบเก่าขาดพันธมิตรระหว่างโรงงาน และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมามีอายุการใช้งานที่สั้น (Chen and Li, 2009) ทั้งนี้ความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการมีความเชื่อมโยงกัน นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการบริหาร (Managerial Innovation) และนวัตกรรมเทคโนโลยี (Technology Innovation) และเนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีงบประมาณที่จำกัดในการทำวิจัยและพัฒนา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องหานวัตกรรมจากภายนอก ดังนั้นความสามารถทางนวัตกรรมจะขึ้นกับตัวแปรภายในและตัวแปรภายนอก การเพิ่มความสามารถทางนวัตกรรมของประเทศไทยสามารถทำได้โดยการพัฒนาบริษัทให้มีการจัดการความรู้ที่ดี มีการพัฒนากระบวนการผลิต และสร้างความสามารถในการดูดซับความรู้กับองค์การหรือผู้ประกอบการอื่นๆ (Karaveg, Thawesaengskulthai and Chandrachai, 2013)

นอกจากนี้กระทรวงอุตสาหกรรมได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมไทย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ในระยะ 20 ปีข้างหน้า ตามกรอบการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยมีวิสัยทัศน์ “มุ่งสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาและเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก” โดยตั้งเป้าหมายในระยะ 20 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2560 - 2579) ให้ภาคอุตสาหกรรมไทย มีอัตราการเติบโตของ GDP เฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 4.5 ต่อปี การลงทุนเติบโตเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี มูลค่าการส่งออกขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี และ TFP เติบโตเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 2.0 ต่อปี ซึ่งเป็น อัตราการขยายตัวที่จะส่งผลให้ประเทศไทยสามารถขยับสู่การเป็นประเทศรายได้สูงภายในปี 2579 ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ โดยการพัฒนาประเทศจำเป็นต้องใช้ความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งจากภาครัฐบาลภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาตลอดจนศูนย์วิจัยต่าง ๆ เพื่อเร่งให้เกิดกระบวนการพัฒนาด้านนวัตกรรมและการกระจายความมั่งคั่ง โดยเริ่มจากการพัฒนาองค์ความรู้ สร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ และสามารถต่อยอดไปถึงการผลิตในเชิง พาณิชยในที่สุด ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ 1. การพัฒนาองค์ความรู้ (Pure Science) 2. การสร้างเทคโนโลยี และนวัตกรรม (Technology & Innovation) 3. การพัฒนาการผลิต (Engineering) และ 4. การพัฒนาเชิงพาณิชย์ (Commerce) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบกับแผนแม่บทในการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574 จัดทำโดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาให้ไทยสามารถก้าวเข้าสู่การเป็นศูนย์กลางของสิ่งทอและแฟชั่นของภูมิภาคอาเซียนได้นั้นจะประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก คือ (1) การสร้างและขยายความเชื่อมโยง

เครือข่ายการผลิตของผู้ประกอบการในภูมิภาคอาเซียน (2) การสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการรายย่อยในการขยายตลาดไปสู่ระดับภูมิภาคอาเซียน (3) การสนับสนุนและพัฒนากการสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าสิ่งทอเทคนิค (4) การยกระดับโครงสร้างสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรม ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยตามแนวทางการพัฒนาให้ไทยสามารถก้าวเข้าสู่การเป็นศูนย์กลางของสิ่งทอและแฟชั่นของภูมิภาคอาเซียนดังกล่าว เนื่องจากอุตสาหกรรมสิ่งทอมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศมาเป็นเวลานาน ประกอบไปด้วยโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และขนาดย่อมจำนวนมาก ซึ่งในปัจจุบัน ศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยในปัจจุบันกำลังสั่นคลอน อันเนื่องมาจากปัจจัยต้นทุนด้านแรงงาน ต้นทุนวัตถุดิบมีราคาสูงเนื่องจากต้องพึ่งพาการนำเข้า ขาดการทำตลาดเชิงรุกมักเป็นฝ่ายรอการผลิตมากกว่าที่จะไปนำเสนอด้วยตนเอง โรงงานส่วนใหญ่ยังขาดมาตรฐานการทำงาน โดยเฉพาะโรงงานขนาดกลางและขนาดเล็ก ขาดแคลนบุคลากรทั้งในระดับบริหาร วิศวกร การบริหารจัดการ ช่างเทคนิคและแรง และการขาดนวัตกรรมเพื่อการแข่งขัน เป็นต้น (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม) ทำให้ผู้ประกอบการไทยจำเป็นต้องเร่งพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอให้ทันกับสถานการณ์การแข่งขันที่นับวันจะยิ่งรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ด้วยการปรับปรุงกระบวนการในการผลิตและการสร้างนวัตกรรมให้กับอุตสาหกรรมธุรกิจ สิ่งทอ เพื่อสร้างความ สามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และให้สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำนวัตกรรมด้านสิ่งทอของโลกให้ได้ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายข้างต้น จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาปัจจัยสาเหตุที่มีส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบไปด้วยปัจจัยด้านใดบ้าง พร้อมกับการศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน และศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางนวัตกรรมขององค์การในด้านการจัดการ การตลาด และผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปยังผลการดำเนินงานขององค์การในที่สุด ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ อุตสาหกรรมสิ่งทอจะต้องมีแนวคิดของการปรับเปลี่ยนที่แตกต่างไปจากแนวคิดเดิมคือนอกจากการสร้างผลผลิตและแสวงหากำไรเท่านั้น อุตสาหกรรมจะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และอย่างรวดเร็ว และสามารถอยู่รอดได้ ด้วยการนำเสนอสินค้าและบริการที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม (Owen, 1990)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทดสอบปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้และความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ
2. เพื่อทดสอบศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานต่อผ่านความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการจัดการของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

คำถามของงานวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามสำหรับงานวิจัย ดังนี้

1. ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยอย่างไร
2. ความสามารถทางนวัตกรรมส่งผลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยอย่างไร
3. วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ทีมพลวัต ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ ส่งผลต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบและแนวคิดการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

- สมมติฐานที่ 1: ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรม
- สมมติฐานที่ 2: ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความสามารถทางนวัตกรรมทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่าน
- สมมติฐานที่ 3: ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 4: ความสามารถทางนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 5: วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 6: ทีมพลวัตส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 7: ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร ดังนี้

1.1.1 วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน
2) ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์

1.1.2 ทีมพลวัต แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) การผนึกกำลังในทีมงาน 2) ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต

1.1.3 ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์
2) การให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่

1.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่

1.2.1 ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง 3) การทดลองแนวทางใหม่ ๆ

1.2.2 ความสามารถทางนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์
2) นวัตกรรมการจัดการ 3) นวัตกรรมการตลาด

1.2.3 ผลการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านไม่ใช้การเงิน

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงงานที่ประกอบกิจการด้านการทอผ้าและตัดเย็บทั่วประเทศไทย ที่ประกอบกิจการในด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ โรงงานประกอบกิจการเกี่ยวกับสิ่งทอ ด้าย โรงงานประกอบกิจการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จากสิ่งทอหรือเครื่องนุ่งห่มด้วยด้ายหรือเส้นใย

หรือพอกย้อมสี หรือแต่งสำเร็จผ้า ผ้าลูกไม้ หรือเครื่องนุ่งห่มที่ถักด้วยด้ายหรือเส้นใย โดยเป็นข้อมูลของผู้ประกอบการจาก กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 2,006 ผู้ประกอบการ (ข้อมูล ณ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2560)

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ โรงงานที่ประกอบกิจการด้านการทอผ้าและตัดเย็บทั่วประเทศไทย เป็นข้อมูลของผู้ประกอบการจาก กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 2,006 ผู้ประกอบการ ข้อมูล ณ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2560 โดยมีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 14 ตัวแปร ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต (Jackson, 2001) จึงมีขนาดของตัวอย่างเท่ากับ 140-280 ตัวอย่าง ในงานวิจัยนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 201 ตัวอย่าง จึงอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม

2.3 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าของกิจการ และ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จำนวน 4 ราย จากกลุ่มผู้ประกอบการ ขนาดเล็ก 2 ราย ขนาดกลาง 1 ราย และขนาดใหญ่ 1 ราย

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยนี้ใช้เวลาในการดำเนินงาน 12 เดือน ดังนี้

4.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบของโมเดลสมมุติฐาน จุดประสงค์ ขอบเขตการวิจัย ใช้เวลา 4 เดือน

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ใช้เวลา 6 เดือน

4.3 การสรุปผล อภิปรายผล และจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ ใช้เวลา 2 เดือน

4. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ จากตัวแปร กลุ่ม ดังนี้

4.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร

4.1.1 วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่

เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน และ ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์

4.1.2 ทีมพลวัต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การผนึกกำลังใน

ทีมงาน และ ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต

4.1.3 ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การกระตุ้น

ความคิดสร้างสรรค์ และ การให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่

4.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร

4.2.1 ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่

การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง และ การทดลองแนวทางใหม่ๆ

4.2.2 ความสามารถทางนวัตกรรม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการ และนวัตกรรมการตลาด

4.2.3 ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานในด้านที่ไม่ใช่การเงิน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Competencies)

หมายถึง ความสามารถสำคัญที่องค์การจะต้องสร้างขึ้นเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งช่วยให้ องค์การอยู่รอดและได้เปรียบทางธุรกิจ โดยมุ่งสร้างความสำเร็จให้กับองค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคตด้วยการเสริมสร้างวัฒนธรรม นโยบาย เป้าหมายทางกลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการขยายขอบเขตความสามารถของ องค์การ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อเกิดคุณค่าสูงสุดแก่องค์การด้วยการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของ บุคลากรและการพัฒนาทีมงานเพื่อให้มีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เกิดการทดลองวิธีการใหม่ใน การดำเนินการเพื่อให้เกิดวิวัฒนาการ เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตและการเรียนรู้จาก ความสำเร็จของผู้อื่น ดังนั้นถึงแม้ว่าสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลาก็ตาม องค์การ แห่งการเรียนรู้จะสามารถปรับ เปลี่ยนได้ทันกับเหตุการณ์และส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการ สร้างนวัตกรรมให้กับองค์การได้

องค์ประกอบที่ 1 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Solution) หมายถึง การแก้ไขปัญหาดำเนินการที่เป็นระบบ มุ่งแก้ไขปัญหาที่สาเหตุอย่างแท้จริง มีกระบวนการ และขั้นตอนในการแก้ไขปัญหามาเพื่อศึกษาหาวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมถูกต้องที่สุด และนำ วิธีการ ดังกล่าวมาใช้เป็นบรรทัดฐานสำหรับการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 2 การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง (Sharing Knowledge Continuously) หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างฝังลึกและรู้อย่างชัดเจน ผ่านการติดต่อสื่อสารในขณะมีกิจกรรมทางสังคมร่วมกันด้วยความเต็มใจและความร่วมมือที่จะ เผยแพร่ความรู้และสะสมความรู้ไว้ทั้งในกลุ่มเองและจากกลุ่มอื่น ๆ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 3 การทดลองแนวทางใหม่ (New Approaches) หมายถึง ความ พยายามในการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบ โดยการปรับปรุงนโยบาย โครงสร้าง เป้าหมาย และมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทดลองสิ่งใหม่ๆ มีการกระจายอำนาจให้แก่สมาชิกเพื่อให้

สามารถยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการทดลอง เพื่อให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาโอกาสและผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง การนำรูปแบบความคิดและแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากกว่าเข้ามาใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาแทนที่ ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการไหลเวียนของความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกกิจการ ประกอบด้วย นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการ และนวัตกรรมทางการตลาด

องค์ประกอบที่ 4 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) การสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง มีการวางแผนระยะยาวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่โดยมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าก่อนเพื่อสร้างความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์

องค์ประกอบที่ 5 นวัตกรรมจัดการ (Administrative Innovation) หมายถึง รูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารจัดการ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน การปรับโครงสร้างเพื่อการทำงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม การนำเทคนิควิธีการบริหารใหม่ ๆ เข้ามาใช้

องค์ประกอบที่ 6 นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation) หมายถึง การส่งเสริมการตลาดในรูปแบบใหม่ การสื่อสารทางการตลาดในรูปแบบใหม่ ช่องทางการตลาดในรูปแบบใหม่

3. ผลการดำเนินงานของกิจการ (Organization Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานของกิจการ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ได้แก่ รายได้ ผลกำไร สภาพคล่องทางการเงิน 2) ผลการดำเนินงานในด้านที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของกิจการ

องค์ประกอบที่ 7 ผลการดำเนินงานในด้านการเงิน (Financial Performance) หมายถึง ผลตอบแทนในด้านรายได้ กำไรจากการดำเนินงาน และสภาพคล่องทางการเงิน

องค์ประกอบที่ 8 ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Performance) หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้า ความจงรักภักดีต่อกิจการและภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของกิจการในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง (Vision for Synergy) หมายถึง ความตระหนักรู้ถึงเป้าหมายส่วนตนในการปฏิบัติงานและการเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่งผล

ให้เกิดเป็นแรงบันดาลใจในการทุ่มเทและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ก่อเกิดการขยายขอบเขตในการนำทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในวงกว้าง เน้นการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับทุกหน่วยงานเพื่อให้มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผน ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีการประเมินผลงาน การทบทวนและตรวจสอบ เพื่อนำมาใช้พิจารณาปรับปรุงแผนงานให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 9 เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน (Goal to Success Together) หมายถึง ความตระหนักถึงเป้าประสงค์ของตนเองในการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การด้วยกัน เป็นแรงบันดาลใจให้สมาชิกทุ่มเทพลังและความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ รวมทั้งยังเป็นการบูรณาการการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบที่ 10 ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ (Strategic Planning Capability) หมายถึง การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับทุกหน่วยงานโดยมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน และมีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

5. ทีมพลวัต (Team Dynamic) หมายถึง การรวมพลังการทำงานของสมาชิกในทีมเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้ทีมสามารถยกระดับศักยภาพของทีมให้สูงขึ้นจากการใช้สติปัญญาและความสามารถมารวมกัน สมาชิกเป็นศูนย์กลางและกำกับกันเองมีความไว้วางใจและความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน บรรยากาศในการทำงานของทีมเป็นบรรยากาศแบบเปิด มีการสื่อสารความสำเร็จข้ามทีมงานเพื่อพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม มีแผนการปฏิบัติในอนาคตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการถ่ายทอดทักษะความเป็นเลิศระหว่างทีมงานเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานทั่วทั้งกิจการ เกิดการผสมผสานกำลังด้วยการยอมรับกันอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงเป้าหมายของกิจการเป็นหลัก

องค์ประกอบที่ 11 การผนึกกำลังในทีมงาน (Combined Force in Team) หมายถึง การทำงานเป็นทีมโดยให้ความสำคัญกับความคิดเห็นการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยมีการระดมสมองร่วมกันในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของการทำงานด้วยการสร้างความไว้วางใจให้กับสมาชิกในการบริหารจัดการทีมด้วยตนเอง

องค์ประกอบที่ 12 ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต (Dynamic Interaction) หมายถึง การทำงานเป็นทีมในบรรยากาศแบบเปิด มีการสื่อสารหลากหลายทิศทางเพื่อความสำเร็จข้ามทีมงาน มีรูปแบบการสื่อสารอย่างยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

6. ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ (New Decade Leadership) หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของแนวความคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่า

ความเชื่อ และการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ยึดหลักคุณธรรมและความถูกต้องในการดำเนินงาน ให้ความสำคัญ เอาใจใส่พนักงาน มีการให้คำแนะนำแก่พนักงาน การให้ความสำคัญสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อความต้องการของพนักงานรายคน จัดให้มีในการฝึกอบรมพนักงานเพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการทำงานตามต้องการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานเอง

องค์ประกอบที่ 13 กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และทรงอิทธิพลในอุดมการณ์ (Intellectual Stimulation and Idealized Influence) หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของแนวความคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่า ความเชื่อ และการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ยึดหลักคุณธรรมและความถูกต้องในการดำเนินงาน

องค์ประกอบที่ 14 ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ (Individual Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำเอาใจใส่พนักงาน มีการให้คำแนะนำแก่พนักงาน การให้ความสำคัญสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อความต้องการของพนักงานรายคน จัดให้มีในการฝึกอบรมพนักงานเพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการทำงานตามต้องการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานเอง



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนทฤษฎีวิเคราะห์แนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การทำวิจัยและกำหนดรูปแบบของการเขียนโครงการวิจัย โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

1. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
2. การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้
4. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการอธิบายศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ประกอบด้วยสองทฤษฎีคือ 1) ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource Base View of the Firm) ที่มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรขององค์การเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และ 2) ทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการ (Knowledge-based Theory of the Firm) ที่มุ่งเน้นความสำคัญของความรู้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามาก เพราะการสร้างความรู้ขององค์การเป็นสิ่งที่ซับซ้อนและยากต่อการเลียนแบบ เป็นปัจจัยสำคัญในการขยายขีดความสามารถขององค์การ ด้วยการสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการเก็บกับความรู้ไว้ในองค์การ ก่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีมาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource Base View of the Firm)

มุมมองของทฤษฎีนี้จะมุ่งสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากทรัพยากรภายในองค์การ โดยองค์การจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรแบบมุ่งตอบสนองความเปลี่ยนแปลงและความต้องการจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (Wernerfelt, 1984) จึงเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรภายในองค์การ ซึ่งทฤษฎีนี้จะมีมุมมองจากฐานทรัพยากรโดยเอาทรัพยากรทั้งที่

จับต้องได้และจับต้องไม่ได้และความสามารถขององค์การมาบูรณาการกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ การมีคุณค่า (Value) หายาก (Rare) ยากแก่การนำมาทดแทน (Difficult to Substitute) ยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ ซึ่งนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน มุ่งเน้นผลิตภาพขององค์การด้วยการมองการดำเนินการภายในองค์การ คือ การบริหารทรัพยากรขององค์การเองและความสามารถ (capabilities) ขององค์การ (Barney, 1991; Barney, Wright, and Ketchen, 2001) ทรัพยากรที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จะมีลักษณะพิเศษมีความเป็นเอกลักษณ์ (Unique) เหนือผู้อื่นและมีคุณค่ามี 2 ประเภทคือ ทรัพยากรที่มีตัวตน และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน ทรัพยากรที่มีตัวตน ได้แก่ ที่ดิน ตึก อาคาร และเครื่องมือ ส่วน ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน ได้แก่ ชื่อเสียง ยี่ห้อ ความรู้ ความชำนาญ การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543) นอกจากทรัพยากรแล้ว ความสามารถขององค์การยังเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอีก ส่วนหนึ่งของทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการซึ่งความสามารถขององค์การในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนอันประกอบไปด้วย ทักษะ การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์การ ความเชื่อมั่นในการจัดการ ทั้งนี้ความสามารถขององค์การจะอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ผ่านความสามารถของพนักงาน เป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลผลิตที่สามารถวัดได้ถึงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และคุณภาพขององค์การ (Itami, 1987; สาโรจน์ โอพิทักษ์ชวิน, 2548) จากขอบเขตของทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการผู้วิจัยได้นำทฤษฎีมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพของการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดนวัตกรรม เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรภายในองค์การโดยเอาทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้และความสามารถขององค์การมาบูรณาการกันเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดการเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การที่สามารถใช้ทำภารกิจได้ (Senge, 1990) เพื่อทำให้องค์การเกิดการได้เปรียบในด้านการแข่งขัน (Ulrich, 1993) และทำให้เกิดนวัตกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านการแข่งขันขององค์การ (Porter, 1988)

2. ทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการ (Knowledge-based Theory of the Firm)

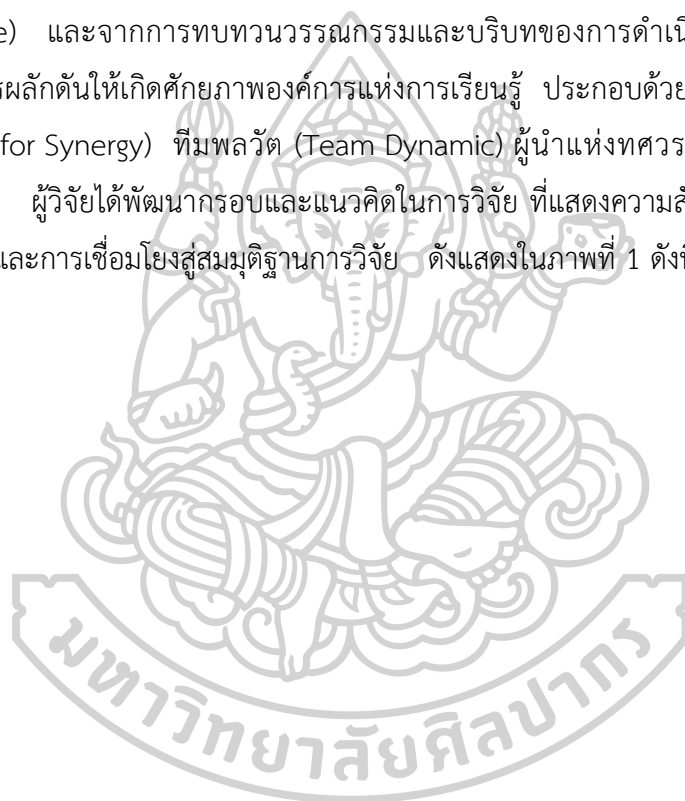
ทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการเป็นทฤษฎีที่ต่อยอดมาจากทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ ถูกเสนอโดย Penrose 1959 แล้วถูกพัฒนาต่อมาจนได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวาง (Wernerfelt, 1984; Foss, 1997) แม้ว่าทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการจะให้ความสำคัญต่อบทบาทของความรู้ว่าเป็นทรัพยากรที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันแล้วก็ตาม แต่ยังคงมีการนำเสนอว่ามุมมองความรู้ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการยังไม่กว้างขวางและให้ความสำคัญกับความรู้มากเพียงพอ โดย

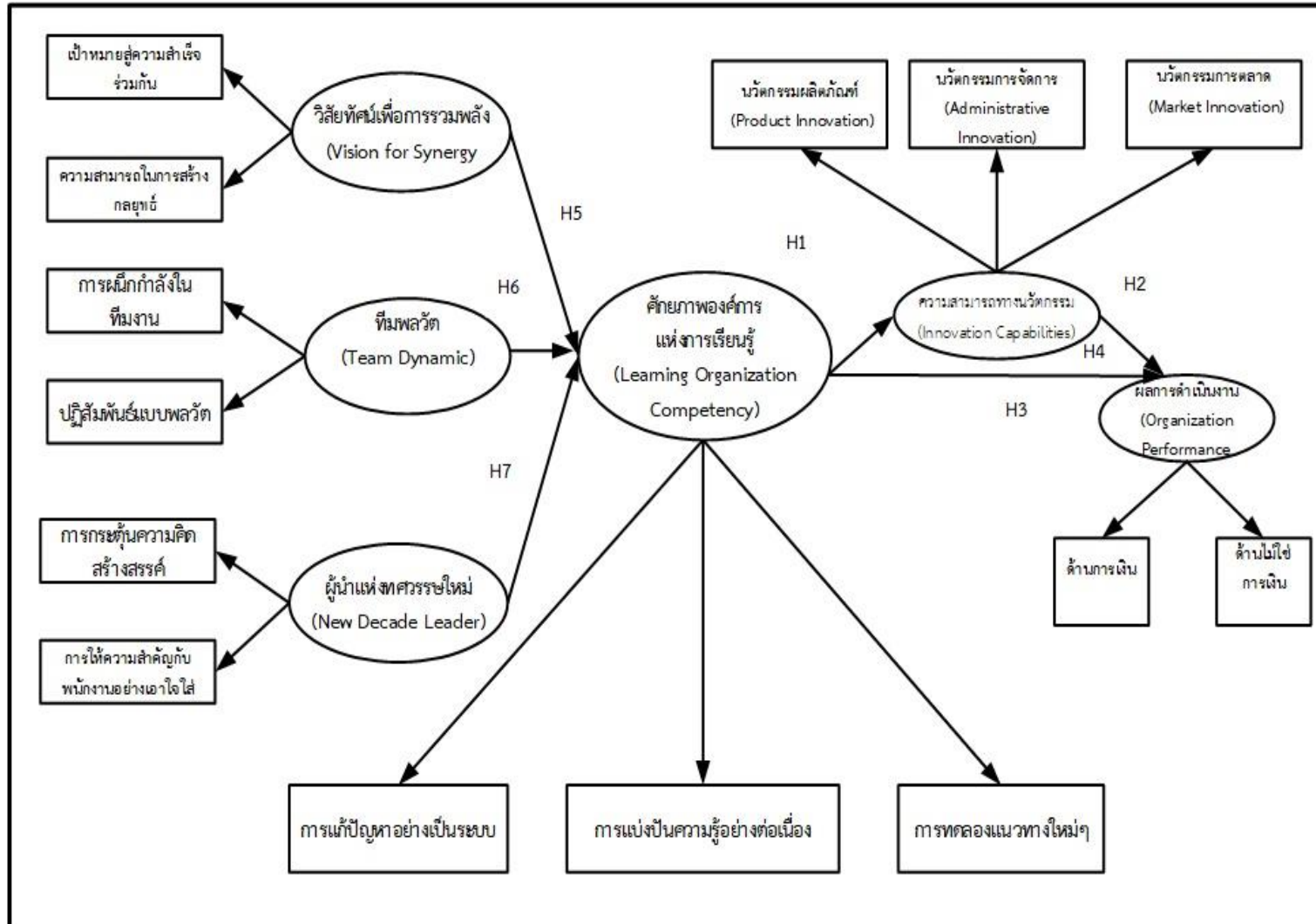
ความรู้ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการถือว่าเป็นทรัพยากรทั่วไปมากกว่าที่จะเป็นทรัพยากรที่มีลักษณะพิเศษ ทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการจะเพิ่มความสามารถในการแยกความแตกต่างของความสามารถด้านต่าง ๆ ของด้านความรู้ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีบทบาทสำคัญ ทั้งนี้ระบบสารสนเทศจะถูกนำมาใช้ในการสังเคราะห์ และเพิ่มความสามารถในการจัดการด้านความรู้ในบริษัท และระหว่างบริษัทได้ (Alavi and Leidner, 2001) ทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการมีมุมมองในเรื่องของความรู้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมาก (Clarke and Rollo, 2001) เนื่องจากความรู้มีบทบาทอย่างมากสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันซึ่งทำให้สามารถเกิดผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กรได้ (El Sawy et al., 1999; Holliday, 2001) เนื่องจากความรู้ถูกเก็บอยู่ในตัวพนักงาน ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญและมีผลต่อศักยภาพขององค์กร พนักงานทุกคนมีคุณค่าและมีความสามารถในตนเอง เนื่องจากการสั่งสมความรู้และปฏิบัติตนตามมุมมองและอุดมการณ์ที่มีมา ซึ่งในมุมมองของการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรนั้นพนักงานจะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเอง เพื่อนร่วมงาน องค์กรและสภาพแวดล้อม (Nonaka, Toyama and Komo, 2000; Nonaka and Toyama, 2007) ความรู้ความสามารถประสบการณ์ ของบุคคลในองค์กรจึงเป็นปัจจัยหลักข้อหนึ่งตามทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการ (Von Krogh and Grand, 2002) การปฏิบัติงานภายในองค์กรประกอบไปด้วยการทำงานร่วมกันในหลายภาคส่วนรวมถึงระดับการทำงานที่แตกต่างกันจากระดับสูงไปยังระดับล่าง ความอยู่รอดขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับความรู้ที่ถูกดูดซับเอาไว้จากสมาชิก ไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Kogut and Zander, 1992; Spender and Grant, 1996; Lopez et al., 2004) พื้นฐานความรู้ทักษะและความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในองค์กรเป็นทรัพย์สินที่สำคัญทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ (McEvily & Chakravarthy, 2002). คุณสมบัติของความรู้ระดับความสามารถในการต่อยอดความรู้ใหม่ เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างเป็นองค์รวม ดังนั้นความสามารถเชิงพลวัตเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการขยายขีดความสามารถขององค์กร (Ordinary Capabilities) เกิดศักยภาพในการพัฒนาเพื่อตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว (Teece et al., 1997) ดังนั้นทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการจะทำให้องค์กรมีการสร้างสรรค์ มีการถ่ายโอนและเปลี่ยนแปลงความรู้ไปสู่ความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน (Kogut and Zander, 1992) การสั่งสมความรู้ขององค์กรจะทำให้องค์กรสามารถสะท้อนสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดีซึ่งสามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต (Carneiro, 2001) หรือการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตไปสู่การบริการที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างมาก โดยจะขึ้นกับความสามารถในการจัดการข้อมูลข่าวสารมากกว่ากระบวนการผลิตทางกายภาพ (Fulk and DeSanctis, 1995) ทำให้ทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการ มีความสามารถในการบูรณาการจัดการความรู้

และรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในด้านการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Helfat and Petteraf, 2003) องค์การที่มีการนำทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการมาใช้ การจัดการความรู้จะถูกนำมาทำเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Balogun and Jenkins, 2003) การเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนรู้กลายเป็นความสามารถขององค์กร (Cook and Yanow, 1993) และจัดให้มีขึ้นตลอดเวลา (Levinthal and March, 1988) องค์การจะดูดซับความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และเมื่อนำมารวมเข้ากับความรู้เดิมขององค์กรแล้วก็จะเกิดการสร้างความรู้ใหม่ (Cohen and Levinthal, 1990) เมื่อมีความรู้เพิ่มขึ้น ก็จะทำให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้มากขึ้น (Szulanski, 2003) องค์การต้องละทิ้งรูปแบบโครงสร้างอย่างเป็นทางการ เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือกันผ่านผลตอบแทนทางสังคมและบรรทัดฐานภายในองค์กร แทนการจัดการตามลำดับชั้น และเมื่อองค์กรเติบโตแล้วรูปแบบโครงสร้างขององค์กรจะเกิดขึ้นเอง ความยั่งยืนของทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการขึ้นอยู่กับความรู้ที่องค์กรมีและจะต้องดีกว่าคู่แข่ง ในขณะที่มีเวลาจำกัดแล้วคู่แข่งสามารถหาความรู้นี้ได้แต่จะต้องลงทุนมากกว่า (Sveiby and Simons, 2002) และเมื่อเทียบกับทรัพยากรอย่างอื่น ๆ แล้วความรู้สามารถให้ผลผลิตได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของผลผลิตทั้งหมด (OECD, 2001) ความรู้ขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีลักษณะพิเศษที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างไม่จำกัดตลอดการใช้งาน (Kim and Mauborgne, 1999) และเพิ่มความสามารถในด้านการแข่งขันอย่างยั่งยืน (King and Zeithaml, 2003) ความรู้เป็นทรัพยากรที่มหัศจรรย์ไม่เหมือนทรัพยากรอย่างอื่น ภายใต้รูปแบบที่แตกต่างกันสามารถนำมาใช้ประโยชน์และสร้างเพิ่มขึ้นได้ (Adler, 2002; Spender, 2003) และยังมีค่าเพิ่มมากขึ้นเมื่อถูกนำมาใช้ (Stewart, 1998) องค์การที่เป็นไปตามทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการจะต้องมีการบูรณาการความรู้เข้ากับกระบวนการผลิต (Grant, 1996) ใช้รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และต้องตระหนักเสมอว่าความรู้เป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ไม่มีเส้นทางหรือรูปแบบของการพัฒนาที่แน่นอนตายตัว ความรู้เป็นทรัพยากรที่ไม่มีการเสื่อมราคา และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ (Curado, 2006) จากขอบเขตของทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการผู้วิจัยได้นำทฤษฎีมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรม เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับการจัดการความรู้เพื่อทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์กรที่สามารถบรรลุเป้าหมายตามภารกิจได้ เป็นการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร (Senge, 1990) โดยองค์การสนับสนุนบุคลากรในทุกกระดับให้ได้ใช้ความรู้ และพลังความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมในองค์กร (Schumpeter, 1975) ด้วยการนำเสนอการบริการใหม่ การพัฒนา การนำเสนอสินค้า และการบริการใหม่ ๆ การปฏิบัติการใหม่ ๆ หรือการปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่ให้ดีขึ้น (Mansharamani, 2005) เพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านการแข่งขันขององค์กร (Porter, 1988)

การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีพื้นฐานทั้ง 2 ทฤษฎีคือ ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ และ ทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงได้พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา อันประกอบไปด้วย ตัวแปรอิสระ คือ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Solution) การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง (Sharing Knowledge Continuously) การทดลองแนวทางใหม่ (New Approaches) ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability) ผลการดำเนินงานของกิจการ (Organization Performance) และจากการทบทวนวรรณกรรมและบริบทของการดำเนินธุรกิจ พบว่า ปัจจัยสำคัญของการผลักดันให้เกิดศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง (Vision for Synergy) ทีมพลวัต (Team Dynamic) ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ (New Decade Leadership) ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบและแนวคิดในการวิจัย ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดและการเชื่อมโยงสู่สมมติฐานการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1 ดังนี้





ภาพที่ 1 กรอบและแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบและแนวคิดการวิจัยในภาพที่ 1 พบว่ามี ตัวแปรแฝงภายนอก 3 ตัวแปร คือ 1) วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง 2) ทีมพลวัต 3) ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ มีตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัวแปร คือ 1) ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ความสามารถทางนวัตกรรม 3) ผลการดำเนินงาน จากตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยโดยให้การทดสอบผลกระทบต่าง ๆ ระหว่างตัวแปรเป็นไปในทางบวกทั้งหมด

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิดและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอประเทศไทย โดยมีรายละเอียดการอธิบายดังนี้

1.แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่องการจัดการองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มได้รับการยอมรับอย่างกว้างเมื่อ 10 กว่าปีที่ผ่านมา ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์การอยู่รอดและได้เปรียบทางธุรกิจได้ (Senge, 1990) การพัฒนาและการจัดการองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถเกิดจากวงจรการเรียนรู้ 3 แบบคือ การเรียนรู้วงจรกิจเดียว (Monocyclic Learning) ชนิดของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกขององค์การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมผ่านข้อผิดพลาดและทำการแก้ไขแล้ว ซึ่งคำตอบนี้จะถูกนำมาเป็นบรรทัดฐานขององค์การในปัจจุบัน การเรียนรู้สองวงจร (Two-cyclic Learning) การเรียนรู้ไม่เพียงควบคุมกระบวนการในปัจจุบันแต่ยังรวมถึงการแก้ไขวัฒนธรรม นโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ และการเรียนรู้แบบสามวงจร (Three-cyclic Learning) การเรียนรู้จะมีการเปลี่ยนแปลงที่ขึ้นอยู่กับสะท้อนความคิดเห็นของผู้คนเป็นภาพสะท้อนของวงจรแห่งการเรียนรู้นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ทางวิทยาศาสตร์ (Argyris and Schon, 1978) นอกจากนี้ยังมี รูปแบบการเรียนรู้ที่จำเป็นอีกคือ จะต้อง การเรียนรู้การปรับตัว (Adaptive Learning) เกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือองค์การมีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และผ่านการประเมินผล ต้องเรียนรู้แบบมองไปข้างหน้า (Forward-looking Learning) เกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้ผ่านภาพในอนาคตที่คาดหวัง วิธีนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงผลลบที่จะเกิดขึ้น และต้องเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ จะมีความสัมพันธ์กับการทำงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง โดยมุ่งเน้นประสิทธิผลของการแก้ปัญหาอย่างแท้จริง (Marquardt, 2002)

สำหรับนิยามศัพท์ของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” มีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันไปในรายละเอียดแต่กรอบแนวคิดบางส่วนมีความคล้ายคลึงกันในบางประการ โดย Senge (1990) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด รวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนา

ความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น Garvin (1993) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ เรียนรู้ และถ่ายทอด ความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ ในขณะที่ Gephart et al. (1996) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ว่า คือ องค์การที่ยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ Watkins and Marsick (1996) นำเสนอองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นสถานที่มีการทำงานและการเรียนรู้อยู่ร่วมกัน แล้วมีการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนระดับบุคคล กลุ่มและองค์การให้ดียิ่งขึ้น Giriego, Geroy, and Wright (2000) สรุปว่า องค์การการเรียนรู้ คือ องค์การที่แสวงหาการเปลี่ยนแปลงสู่เพื่อความเป็นเลิศภายใต้สถานการณ์ปกติและไม่ปกติ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าการเสนอแนวทางจัดการองค์การเพื่อพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลายแนวทาง โดยการจัดการเพื่อพัฒนาองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีขั้นตอนดำเนินงานอยู่ 3 ขั้นตอน (Daft and Weick, 1984) ประกอบด้วยขั้นการค้นหาและการเก็บรวบรวมข้อมูล (Search and Collecting Information) ขั้นการตีความข้อมูล (Interpreting Information) และขั้นการเรียนรู้โดยการฝึกฝนในการใช้ข้อมูลข่าวสาร (Learning by Practical Using of Information) ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่ต้องการ เป็นองค์การที่มีการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและคงไว้ซึ่งความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้้องค์การสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ (Senge, 1990) ซึ่ง้องค์การจะต้องมีการจัดการเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาในสู่องค์การการเรียนรู้ 5 ประการดังนี้ การคิดอย่างมีระบบ (Systems Thinking) ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) รูปแบบทางความคิด (Mental Models) การแชร์วิสัยทัศน์ (Shared Vision) และการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) (Senge, 1990; Ulrich, 1993) ในภายหลังได้มีการนำแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์เข้ามาร่วมเป็นปัจจัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยการระบุนความต้องการแบบวิทยาศาสตร์ แลกเปลี่ยนและส่งออกแบบวิทยาศาสตร์ มีขั้นการรับวิทยาศาสตร์ ขั้นใช้วิทยาศาสตร์ คือ การใช้งานจริงแบบวิทยาศาสตร์ และขั้นการถ่ายโอนวิทยาศาสตร์ไปทั่วทั้ง้องค์การโดยเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Huber, 1991; Nonaka and Takeuchi, 1995; Lopez et al., 2004) เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนหรือกระบวนการที่ผู้นำจะต้องดำเนินการเพื่อจัดการองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีผู้เสนอไว้จำนวนมากสรุปได้ดังนี้ คือ มีความชัดเจนในด้านการสนับสนุนพันธกิจและกลยุทธ์ของ้องค์การ มีภาวะผู้นำ ส่งเสริมวัฒนธรรม้องค์การที่ส่งเสริมการทดลอง มีการเพิ่มความสามารถของ้องค์การในการถ่ายโอนความรู้ทั้งภายในและจากภายนอก รวมถึงการเรียนรู้

จากความล้มเหลว ให้ความสำคัญทำงานเป็นทีม การร่วมกันแก้ไขปัญหา และการพัฒนาความคิด เพื่อนวัตกรรม (Goh, 1998)

2. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นขีดความสามารถที่เป็นแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่รวมศักยภาพขององค์การและศักยภาพของบุคคลในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน โดยมีรายละเอียดของศักยภาพ (Competency) ทั้ง 2 ระดับ คือ 1. ศักยภาพขององค์การ (Core Competency) คือ ขีดความสามารถที่เป็นแกนหลักขององค์การ เป็นขีดความสามารถที่ทุกคนในองค์การต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกัน ความสามารถและคุณสมบัตินี้จะเป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ ตลอดจนสะท้อนค่านิยมที่คนในองค์การมีและถือปฏิบัติร่วมกัน (ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ, 2546) และ 2. ศักยภาพของบุคคล (Personal Competency) คือลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคลซึ่งสะท้อนถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2549)

เนื่องจากการเรียนรู้ในองค์การเริ่มต้นจากการให้ความสำคัญถึงกลยุทธ์การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Lies, 1994) เพื่อให้มีการจัดการโครงสร้างองค์การเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เมื่อสามารถจัดการองค์การจนกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว องค์การจะมีศักยภาพเปลี่ยนไปในหลายรูปแบบ องค์การจะกลายเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ มีการแสวงหาความรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ มีการสร้างนิสัยและทักษะในการเรียนรู้ มีการสร้างเงื่อนไขทางอารมณ์และความกังวลในการเรียนรู้ (Schein, 1992) มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อเกิดคุณค่าสูงสุดให้กับองค์การทั้งในด้านการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ทางบุคคลและการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับทีม พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์การในด้านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Hoff, 2005) องค์การจะมีวัฒนธรรมในการร่วมมือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ (Lopez et al., 2004) มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทดลองเพื่อสร้างความสามารถขององค์การในการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ มีวัฒนธรรมของความไว้วางใจและเปิดเผย มีการถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นระบบและรวดเร็ว ซึ่งรวมถึงการไม่ตำหนิเมื่อเกิดความผิดพลาด และมีวัฒนธรรมในการให้รางวัลสำหรับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ทั้งนี้การให้รางวัลจะเป็นปัจจัยในการสนับสนุนให้เกิดการกระทำในกิจกรรมที่องค์การต้องการ (Goh, 2003; Bennett and O'Brien, 1994) โดยองค์การจะมีคุณลักษณะของศักยภาพดังนี้ คือ มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการทดลองแนวทางใหม่ๆ เพื่อวิวัฒนาการ ซึ่งมีทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต มีการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี (Garvin 1993; Gephart et.al., 1996) และเมื่อมีสิ่งแวดล้อม

เปลี่ยนแปลง องค์การจะปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Dimovski, 1994)



ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Daft (1982)/ A dual-core model of organizational innovation	Academy of Management Journal	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษาโรงเรียนมัธยมในสหรัฐอเมริกา	ได้พัฒนาแบบจำลอง แบบสองแกน คือแกนด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม และแกนด้านนวัตกรรมทางเทคนิค
Argyris and Schon (1978) / Organizational learning: A theory of action perspective.	Reading, Mass: Addison Wesley.	ตัวแปรสาเหตุ	ศึกษารอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้	ชนิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มีดังนี้ 1.การเรียนรู้วงจรเดียว เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกขององค์กรตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมผ่านข้อผิดพลาดและทำการแก้ไขแล้วนำมาเป็นบรรทัดฐานขององค์กรในปัจจุบัน 2.การเรียนรู้สองวงจร การเรียนรู้ไม่เพียงควบคุมกระบวนการในปัจจุบัน แต่ยังรวมถึงการแก้ไขวัฒนธรรม นโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร 3.การเรียนรู้แบบสามวงจร การเรียนรู้จะมีการเปลี่ยนแปลงที่ขึ้นกับการสะท้อนความคิดเห็นของผู้คน การเรียนรู้แบบนี้จะเป็นภาพสะท้อนของวงจรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ทางวิทยาศาสตร์

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Senge (1990)/ The fifth discipline: The art and practice of learning organization.	New York: Currency Doubleday.	ตัวแปรสาเหตุ และ ตัวแปรกลาง	ศึกษาองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือแบบ ทดสอบอย่างต่อเนื่องของประสบการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่ องค์การสามารถใช้ให้บรรลุเป้า หมายได้ โดยมีแนวทางการพัฒนาในสู่องค์การการเรียนรู้ 5 ประการคือ 1.การคิดอย่างมีระบบ 2.ความสามารถของบุคคล 3.รูปแบบทางความคิด 4. การแชร์วิสัยทัศน์ 5.การเรียนรู้ของทีม
Huber (1991) / Organizational learning: The contributing process and the literatures.	Organization Science.	ตัวแปรสาเหตุ และ ตัวแปรกลาง	ศึกษากรอบและกรอบและ แนวความคิดขององค์การแห่ง การเรียนรู้	องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากการรวมกันของกระบวนการ 4 กระบวนการคือ กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูล กระบวนการ กระจายข้อมูล กระบวนการแปลความหมายของข้อมูล และ หน่วยความจำขององค์การ โดยเป็นกระบวนการแบบ วิทยาศาสตร์และ ไม่จำ เป็นต้องเรียงลำดับ
Schein (1992)/ Organizational culture and leadership.	San Francisco, CA: Jossey-Bass.	ตัวแปรสาเหตุและ ตัวแปรกลาง	ศึกษาวัฒนธรรมในองค์การ	วัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบของสมมติฐานพื้นฐานที่ใช้ ร่วมกันที่กลุ่มได้เรียนรู้จากการแก้ ปัญหาของการปรับตัว ภายนอกและบูรณาการภายในที่มีการทำงานได้ดีพอจนพบว่า ถูกต้องแล้วจึงนำมาสอนให้กับสมาชิกใหม่ว่าเป็นวิธีที่ถูกต้อง ได้มีการแบ่งเป็นสามระดับ คือ ระดับสังเกต ระดับความ เชื่อและค่านิยมและระดับความเข้าใจพื้นฐาน

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Garvin (1993) / Building a Learning Organization.	Technical Change and Economic Theory, London	Harvard Business Review	ตัวแปรสาเหตุและตัวแปรกลาง	หลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรการเรียนรู้ 1.การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2.การทดลองแนวทางใหม่ๆ 3.การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต 4.การเรียนรู้จากประ สบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี 5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใน องค์กร
Ulrich (1993)/ Profiling Organizational Competitiveness : Cultivating Capabilities.	Journal of Management Studies	Human Resource Planning	ตัวแปรสาเหตุและตัวแปรกลาง	ความสามารถสำคัญที่องค์กรจะต้องสร้างขึ้นเพื่อเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ 1.การแชร์ความรู้สึนึกคิด 2.การใช้ความสามารถและทักษะ 3.การเน้ใจถึงผลลัพธ์ 4.การใช้กลไกการควบคุม 5.การพัฒนา ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Bennett and O'Brien (1994)/ The building blocks of the learning organization	Academy of Management Review	San Francisco, CA: Jossey-Bass.	ตัวแปรสาเหตุและตัวแปรกลาง	วัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบของสมมติฐานพื้นฐานที่ใช้ ร่วมกันที่กลุ่มได้เรียนรู้จากการแก้ปัญหาของการปรับตัว ภายนอกและบูรณาการภายในที่มีการทำงานได้ดีพอจนพบว่า ถูกต้องแล้วจึงนำมาสอนให้กับสมาชิกใหม่ว่าเป็นวิธีที่ถูกต้อง ได้มีการแบ่งเป็นสามระดับ คือ ระดับสังเกต ระดับความ เชื่อและค่านิยมและระดับความเข้าใจพื้นฐาน
Dimovski (1994) / Organizational learning and competitive advantage.	Technical Change and Economic Theory, London	Harvard Business Review	ตัวแปรสาเหตุและตัวแปรกลาง	หลัก 5 ประการในการเป็นองค์การเรียนรู้ 1.การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2.การทดลองแนวทางใหม่ๆ 3.การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต 4.การ เรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้อย่างดี 5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใน องค์การ
Lies (1994) / Developing learning environments : Challenges for theory research and practice	Journal of Management Studies	Human Resource Planning	ตัวแปรสาเหตุและตัวแปรกลาง	ความสามารถสำคัญที่องค์การจะต้องสร้างขึ้นเพื่อเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ 1.การแชร์ความรู้สึนึกคิด 2.การใช้ความสามารถและทักษะ 3.การเน้นถึงผลลัพธ์ 4.การใช้กลไกการควบคุม 5.การพัฒนา ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Nonaka and Takeuchi (1995)/ Theory of organizational knowledge creation, in the knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.	Oxford University Press	ตัวแปรกลางและตัวแปรผลลัพธ์	ธุรกิจในประเทศญี่ปุ่น	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ที่ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1. การรับ คือ การระบุและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ 2.การใช้ คือ การใช้งานจริงแบบวิทยาศาสตร์ 3. การถ่ายโอน คือการกระจายและถ่ายโอนทั่วทั้งองค์กร
Gephart et.al (1996)/ Learning organizations come alive	Training and Development	ตัวแปรกลาง	ศึกษาปัจจัยสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้	ปัจจัยที่จำเป็นสำหรับองค์กรการเรียนรู้ 1.การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ 2.การทำให้เกิดความรู้และการแชร์ 3. การคิดอย่างมีระบบและพินิจพิเคราะห์ 4.วัฒนธรรมการเรียนรู้ 5.ความมุ่งมั่นในการทดลองและมีความยืดหยุ่น 6. เป็นศูนย์กลางในองค์กรเพื่อการเรียนรู้
Watkins & Marsick (1993) / Sculpting the learning organization.	San Francisco, CA: Jossey-Bass.	ตัวแปรสาเหตุ	ศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้	วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดองค์การการเรียนรู้ มีคุณลักษณะ 7 ประการคือ 1.มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2. การเจรจาและการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม 3.เรียนรู้เป็นทีม 4. ระบบฝังตัว 5.การเชื่อมต่อบริบท 6.เพิ่มขีดความสามารถและ 7.ความเป็นผู้นำ

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Goh (1998) / Toward a Learning Organization: the strategic Building Blocks	S.A.M. Advanced Management Journal	ตัวแปรสาเหตุ	ศึกษาบริษัทเอกชนในสหรัฐอเมริกา	เสนอหลัก 5 ประการที่ผู้บริหารควรทำเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ 1.ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การ 2.ภาวะการเป็นผู้นำ 3.วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการทดลอง 4.ความสามารถขององค์การในการถ่ายโอนความรู้ทั้งภายในและจากภายนอก รวมถึงการเรียนรู้ จากความล้มเหลว 5.ให้ความสำคัญทำงานเป็นทีม การร่วมกันแก้ไขปัญหา และการพัฒนาความคิดเพื่อนวัตกรรม
Giriego , Geroy, and Wright. (2000)/ Predictors of learning organizations : A human resource development practitioner's perspective.	The Learning Organization	ตัวแปรสาเหตุ	กลุ่มธุรกิจในสหรัฐอเมริกา	องค์การการเรียนรู้ คือ องค์การที่แสวงหาการเปลี่ยนแปลงสู่เพื่อความเป็นเลิศภายใต้สถานการณ์ปกติและไม่ปกติ

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Marquardt (2002)/ Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success.	New York : McGraw-Hill.	ตัวแปรกลาง	ศึกษาลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ชนิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ 1.การเรียนรู้การปรับตัวเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือองค์การมีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และผ่านการประเมินผล 2.การเรียนรู้แบบมองไปข้างหน้าเกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้ผ่านภาพในอนาคตที่คาดหวัง 3.การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ
Goh (2003) / Improving organization learning capability: Lessons from two case studies	The Learning Organization	ตัวแปรกลาง	เก็บข้อมูลกับกลุ่มธุรกิจสื่อสารและธุรกิจไอเทค	โครงสร้างและระบบการจัดการในองค์การที่ให้โอกาสกับสมาชิกในองค์การทำการทดลอง หรือนำความคิดหรือแนวความคิดใหม่ๆเข้ามาใช้ในการทำงานในองค์การ โดยมีการสนับสนุนทั้งใน ระดับบุคคลและระดับองค์การทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา
Lopez., et al. (2004) / Managing knowledge:The link between culture and organizational learning.	Journal of Knowledge Management	ตัวแปรกลาง	ศึกษากลุ่มธุรกิจในประเทศสเปน	พัฒนาแนวคิดต่อจาก Huber โดยเสนอองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตั้งแต่ การรวม การตีความแบบวิทยาศาสตร์ และกระจายแบบวิทยาศาสตร์และหน่วยความจำขององค์กร

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Hoff (2005)/ Learning Excellence	Leadership Excellence	ตัวแปรสาเหตุ	ศึกษาการทำงานเป็นทีม	การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จะทำให้เกิดการพัฒนาทักษะต่างๆ ทางบุคคลและในระดับทีม ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์การในด้านการสร้าง สรรค์สิ่งใหม่ๆ
ัญญลักษณ์ วีระสมบัติ (2546) / การใช้ Competency เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมในองค์กร.	วารสารบริหารธุรกิจ	ตัวแปรกลาง	ศึกษาความสามารถหลักขององค์กร	ศักยภาพขององค์กรคือ ขีดความสามารถที่เป็นแกนหลักขององค์กร เป็นขีดความสามารถที่ทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกัน ความสามารถและคุณสมบัตินี้จะเป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ ตลอดจนสะท้อนค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน
อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2549)/ Competency dictionary	กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.	ตัวแปรกลาง	ศึกษาความสามารถหลักขององค์กร	ศักยภาพของบุคคล คือลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคลซึ่งสะท้อนถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่าแนวโน้มศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญและน่าสนใจหลายประการ ดังนั้นในงานวิจัยนี้จะแบ่งมิติของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 ด้าน คือ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง และการทดลองแนวทางใหม่ ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ หมายถึง การแก้ไขปัญหาด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ มุ่งแก้ไขปัญหที่สาเหตุอย่างแท้จริง มีกระบวนการและขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาเพื่อศึกษาหาวิธีแก้ปัญหที่เหมาะสมถูกต้องที่สุด และนำวิธีการดังกล่าวมาใช้เป็นบรรทัดฐานสำหรับการปฏิบัติงาน

การจัดการความรู้เป็นส่วนที่สำคัญในศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นขั้นตอนสำคัญในการจัดการความรู้ที่ต้องการรูปแบบที่ชัดเจน คือมีการกลั่นกรอง การค้นหา และการควบคุมการปฏิบัติงาน การสร้างความรู้ในองค์การสามารถทำได้โดยผ่านสมาชิกในองค์การ (Lee and Yang, 2000) มีการเริ่มนำแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์เข้ามาใช้ในกระบวนการต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้สามารถมาจากการเรียนรู้แหล่งต่าง ๆ ได้ เช่น การเรียนรู้ที่เป็นมาตั้งแต่เกิด การเรียนรู้จากการทดลอง การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากการสังเกต ซึ่งสามารถสรุปเป็น กระบวนการได้มาซึ่งข้อมูล กระบวนการกระจายข้อมูล และกระบวนการแปลความหมายของข้อมูล โดยมีการเรียนรู้ ระบุความต้องการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วย (Huber, 1991) ประกอบด้วยหลักการอยู่ 3 ประการ การรับวิทยาศาสตร์ คือ การระบุและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การใช้วิทยาศาสตร์ คือ การใช้งานจริงแบบวิทยาศาสตร์ และการถ่ายโอนวิทยาศาสตร์ คือการกระจายและถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์การ (Nonaka and Takeuchi, 1995) ทั้งนี้เป้าหมายของการถ่ายโอนความรู้และการแบ่งปันความรู้ก็คือการสร้างความรู้ใหม่ด้วยการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้ากับความรู้เดิม (Christensen, 2007) สมาชิกในองค์การจะสามารถนำความรู้ที่ถ่ายโอนมานี้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ วิธีการแบ่งปันความรู้สามารถทำได้โดยการให้สมาชิกร่วมในการคิดและตัดสินใจในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Krogh, 2003) ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น การถ่ายโอนความรู้จะประสบความสำเร็จเมื่อองค์การมีโครงสร้างที่เหมาะสมและเอื้อต่อการถ่ายโอนความรู้ มีระบบการวัดและระบบการให้รางวัล (Goh, 2002) โดยสมาชิกภายในองค์การต้องมีการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องราวเหตุการณ์และข้อมูลต่าง ๆ ได้ทั้งหมด เป็นการมองภาพรวมขององค์การ สมาชิกต้องมีการแบ่งปันข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน (McGill, Slocum et al., 1992) และเมื่อนำมาสังเคราะห์รวมกับคุณลักษณะของการ

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของตามแนวคิดของ การ์วิน (Garvin,1993) ที่ว่าการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง และสอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก้ (Senge, 1990) และ เกพาร์ทและคณะ (Gaphart et al., 1996) ที่เสนอว่าการคิดอย่างเป็นระบบสามารถพัฒนาให้ เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เมื่อองค์การมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบแล้ว นำมาปรับใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงไปของสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อม เมื่อสมาชิกของ องค์การสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมผ่านข้อผิดพลาดและทำการแก้ไขแล้ว คำตอบของการแก้ไข เหล่านี้จะถูกนำมาเป็นบรรทัดฐานขององค์การต่อไป ทั้งนี้หมายรวมถึงการแก้ไขวัฒนธรรม นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การด้วย (Argyris and Schon, 1978) จะเห็นได้ว่าองค์การ ได้เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ เพื่อมุ่งเน้นประสิทธิผลของการแก้ปัญหาอย่างแท้จริง (Marquardt, 2002) ด้วยเหตุนี้จึงสามารถกล่าวได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มี การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเป็นศักยภาพที่สำคัญประการหนึ่ง

อย่างไรก็ตามหากมองการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วย ทฤษฎีฐานทรัพยากรของ กิจการและทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการแล้ว จะพบว่า การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบจะมีความสัมพันธ์ กับ มุมมองจากทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการและทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการ โดยช่วยให้้องค์การ สามารถบริหารจัดการทรัพยากร รวมถึงความรู้ได้อย่างมีกลไก เพื่อมุ่งตอบสนองความเปลี่ยนแปลง และความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดี (Wernerfelt, 1984) ภายใต้สถานการณ์ที่ เปลี่ยนไปโดยไม่มีรูปแบบ การแก้ปัญหาอย่างชัดเจนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่ ้องค์การกำลังเผชิญอยู่ รวมถึงความสามารถของ้องค์การในการบูรณาการความรู้ใหม่เข้ากับความรู้ เดิมของ้องค์การ (Teece et al.,1997) และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบตามมุมมองของทฤษฎี ฐานความรู้ของกิจการจะทำให้้องค์การมีการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งเป็นการแปลงความรู้ไปสู่ความ ได้เปรียบในด้านการแข่งขัน (Kogut and Zander, 1992)

2. การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง

การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้อย่าง ฝังลึกและความรู้อย่างชัดเจนผ่านการติดต่อสื่อสารในขณะมีกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน ด้วยความเต็ม ใจและความร่วมมือที่จะเผยแพร่ความรู้และสะสมความรู้ไว้ทั้งในกลุ่มเองและจากกลุ่มอื่นๆ มีการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ

ความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่ศักยภาพ ของ้องค์การแห่งการเรียนรู้ การศึกษาเรื่อง้องค์การแห่งการเรียนรู้จะกล่าวถึงความรู้ในทุกมิติ เนื่องจาก “ความรู้” คือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้ง ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศ ที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับ มาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับ

ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542) เริ่มตั้งแต่ การค้นหา การรวบรวมข้อมูล การตีความหมายข้อมูล และการเรียนรู้โดยการฝึกฝน (Daft and Weick, 1984) เมื่อบุคคลมีข้อมูลก็จะเกิดความรู้ กลายเป็นความสามารถของบุคคล การถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์การจึงมีความจำเป็นในการเพิ่มศักยภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Nonaka and Takeuchi, 1995) การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการทดลองในการใช้ข้อมูลย้อนกลับ และการปรับการรับรู้และการเข้าใจระหว่างสมาชิกในองค์การ (Krogh, 2003) โดยการแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือและเรียนรู้จากสมาชิกอื่นในการพัฒนาความสามารถใหม่ๆ สำหรับองค์การที่จะประสบความสำเร็จในระยะยาว องค์การต้องสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และมีการถ่ายโอนความรู้จากบุคคลเข้าสู่การเป็นความรู้ขององค์การ จะทำให้ระดับความรู้ขององค์การมีมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถใช้ความรู้เพื่อนำมาสร้างความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมได้มากขึ้นและต่อเนื่อง (Yang, 2007)

การแบ่งปันความรู้เป็นการกระจายความรู้เข้าไปในองค์การ มีการบันทึกลงในระบบความจำขององค์การ สมาชิกในองค์การจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ (Addleson, 2000; Ahmed et al., 1999) การจะสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้นั้นมีปัจจัยหลายประการ เช่น การจูงใจที่เหมาะสม การมีทรัพยากรที่เพียงพอ การมีทักษะและความชำนาญที่เหมาะสม การเชื่อมโยงและการขยายขอบเขตของแต่ละคนและการมีความมุ่งมั่นที่จะทำสำเร็จ (Newell et al., 2002) การแบ่งปันความรู้ทำให้ผู้นำสามารถรักษาระดับการเรียนรู้ของบุคคลและขององค์การไว้ได้ ทำให้สมาชิกในองค์การมีการแลกเปลี่ยนความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้ และประสบการณ์ สมาชิกจะมีทักษะและความสามารถในการทำงานดีขึ้น หลีกเลี่ยงการทำผิดซ้ำซาก ลดข้อบกพร่องจากวิธีการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และเมื่อองค์การสามารถเชื่อมโยงการแบ่งปันความรู้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้แล้ว จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น และสามารถสร้างเครือข่ายทางธุรกิจได้มากขึ้นด้วย (McDermott and O'Dell, 2001; Reddy and McCarthy, 2006)

การแบ่งปันความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของศักยภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ (Garvin, 1993; Gephart et al., 1996) โดยการแบ่งปันความรู้ที่เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นศักยภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีองค์ประกอบ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้เป็นทีม และการเชื่อมต่อเป็นระบบอยู่ด้วย (Watkins and Marsick, 1993)

อย่างไรก็ตามหากมองการการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องด้วย ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการและทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการแล้ว จะพบว่า การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง จะสอดคล้องกับทั้งสองทฤษฎีเป็นอย่างดี เพราะความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งในองค์การ การ

แบ่งปันความรู้จะมีความเชื่อมโยงถึงผลประโยชน์ของบุคคล ขององค์การ ของสังคมที่เกี่ยวข้อง โดยทางเลือกของการแบ่งปันความรู้ ที่กระทำผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อาจจะไม่ใช้ผลประโยชน์สูงสุดทางเศรษฐกิจแต่อาจจะนำมาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดทางสังคมก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกระบวนการแลกเปลี่ยน ซึ่งการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องนี้จะทำให้องค์การสามารถจัดการทรัพยากรที่มีให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ เนื่องจากความรู้เป็นศักยภาพอย่างหนึ่งขององค์การ การพัฒนาการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ผ่านพนักงานเป็นศักยภาพหนึ่งในการใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดผลในด้านการเพิ่มผล การดำเนินงานขององค์การได้ แม้ว่าจะมีสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป องค์การก็จะสามารถสร้างรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมได้ หรืออาจเกิดความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมเพื่อทำให้องค์การอยู่รอดได้ (Chenhall, 2007; Jadesadalug and Ussahawanitchakit, 2009)

3. การทดลองแนวทางใหม่ ๆ

การทดลองแนวทางใหม่ ๆ หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบ โดยการปรับปรุงนโยบาย โครงสร้าง เป้าหมาย และมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทดลองสิ่งใหม่ๆ มีการกระจายอำนาจให้แก่สมาชิกเพื่อให้สามารถยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการทดลอง เพื่อให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

การทดลองเป็นวิธีการแสวงหาความรู้โดยวิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการแสวงหาความรู้ขององค์การการเรียนรู้ จะแสวงหาการเปลี่ยนแปลงสู่เพื่อความเป็นเลิศภายใต้สถานการณ์ปกติและไม่ปกติ เพื่อวิวัฒนาการไปสู่องค์การที่สามารถอยู่รอดได้ภายใต้สถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งเป็นศักยภาพด้านหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งใช้แนวทางการปฏิบัติตามแบบวิทยาศาสตร์ เป็นแนวทางหลัก เริ่มตั้งแต่การรับ การใช้และการถ่ายโอนข้อมูลหรือความรู้ตามแบบวิทยาศาสตร์ โดยรวมถึงการพัฒนาแบบวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นการทดลองหาแนวทางใหม่เพื่อวิวัฒนาการ (Giriego, Geroy, and Wright, 2000; Huber, 1991; Nonaka and Takeuchi, 1995) การมีโครงสร้างและระบบในองค์การให้โอกาสกับสมาชิกในองค์การทำการทดลอง หรือนำความคิดหรือแนวความคิดใหม่ๆเข้ามาใช้ในการทำงานในองค์การ โดยมีการสนับสนุนทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ จะทำให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา และควรมีระบบการจูงใจในการทดลองแนวทางใหม่ ของสมาชิกในองค์การด้วย เพื่อสนับสนุนการคิดสิ่งใหม่หรือการทดลองสิ่งใหม่ (Goh, 2003) อีกทั้งผู้นำจะต้องให้อำนาจกับสมาชิกในองค์การ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมที่จะสนับสนุนการทดลองแนวทางใหม่ด้วย (Goh, 1998) การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีการสนับสนุนความร่วมมือ เช่น การสร้างความหลากหลายในองค์การ การส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความรู้ที่มั่นคง การสร้างความรู้สึที่ดีที่เกิดขึ้น จะเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการทดลองแนวทางใหม่ในองค์การ ผู้นำจะต้องเน้นย้ำให้สมาชิกกล้าคิดและทำสิ่งใหม่ๆถึงแม้ว่าผลอาจยังไม่ชัด จะเป็นการผลักดันให้องค์การเติบโตซึ่งเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่สำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การในระยะยาว (Wick and Leon, 1993) การพัฒนาหรือการ

ทำให้เกิดวิวัฒนาการจะมุ่งไปที่ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร และมองการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคคลว่าเป็นหนทางไปสู่การเติบโตและการสร้างความสามารถขององค์กร การทดลองทำในสิ่งใหม่ๆและไม่ตำหนิเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นแต่จะใช้ข้อผิดพลาดเป็นบทเรียนในการปฏิบัติในครั้งต่อไป (Liedtka, 1999)

การทดลองแนวทางใหม่ๆ นี้เป็นศักยภาพหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เป็นการพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยที่องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทดลองเพื่อหาแนวทางใหม่ (Ulrich, 1993; Goh, 1998; Garvin, 1993) ทำให้กลายเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตามแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์ (Lopez et al., 2004) ซึ่งการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ (Marquardt, 2002) และ จะมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นภาพสะท้อนของวงจรการเรียนรู้ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่องค์ความรู้ใหม่ทางวิทยาศาสตร์ (Argyris and Schon, 1978) ทำให้องค์กรมีวิวัฒนาการและเติบโต (Vajihah Saadat, Zeynab Saadat, 2016)

อย่างไรก็ตามหากมองการทดลองแนวทางใหม่ ๆ ด้วย ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ และทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการ จะพบว่า การทดลองแนวทางใหม่ ๆ จะสอดคล้องกับทั้งสองทฤษฎีเป็นอย่างดี เพราะการทดลองจะเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ให้กับองค์กร และองค์ความรู้ใหม่นี้จะเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งในองค์กร ที่จะเชื่อมโยงถึงจัดการทรัพยากรที่มีให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ รวมถึงสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างดี องค์กรก็จะสามารถสร้างรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมได้ หรืออาจเกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมเพื่อทำให้องค์กรอยู่รอดได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มากระทบต่อองค์กร (Chenhall, 2007; Jadesadalug and Ussahawanitchakit, 2009) ทำให้สามารถเพิ่มการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรช่วยในการลดค่าใช้จ่ายและทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มี (De Clercq, Dimov, and Thongpapant, 2010; De Clercq and Sapienza, 2006) ซึ่งนำไปสู่การสร้างความสำเร็จเปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Barney, 1991; Barney, Wright, and Ketchen, 2001) โดยจะเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ การจัดการองค์กร การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินงานกิจการเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Lawrence and Lorsch, 1967; Duncan, 1972; Drazin and Van de Ven, 1985; Penning, 1992)

3. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรม

ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาโอกาสและผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง การนำรูปแบบความคิดและแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากกว่าเข้ามาใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือการสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาแทนที่ ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการไหลเวียนของความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกกิจการ ประกอบด้วย นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการ และนวัตกรรมทางการตลาด

แนวคิดเรื่องผลกระทบของ นวัตกรรม (Innovation) ว่ามีบทบาทสำคัญ ต่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจถูกเสนอโดย ชุมปีเตอร์ (Schumpeter, 1934) ในมุมมองว่าการพัฒนาเศรษฐกิจนั้นเกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และได้ให้ความเห็นว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ยังคงควรให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิภาพแบบไดนามิกและการแข่งขันของตลาด มี 5 ด้าน คือ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือปรับเปลี่ยนคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว การสร้างหรือแนะนำกระบวนการใหม่ให้เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม การสร้างตลาดใหม่ หรือ การเปิดตลาดใหม่ การพัฒนาอุปทานของตลาดใหม่โดยดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตอื่น ๆ การปรับโครงสร้างหรือการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ยังได้มีการเสนออีกว่าความสำเร็จของการพัฒนาระบบนวัตกรรมน่าจะมีต้นกำเนิดมาจากองค์การแห่งการเรียนรู้ (Schumpeter, 1934) ซึ่งทำให้แนวคิดในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่มีความใกล้ชิดกับการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Howkins, 2001)

ทั้งนี้การสร้างสรรค์นวัตกรรมมีรูปแบบที่ซับซ้อน โดยเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงอย่างไม่แน่นอน ทำให้การสร้างสรรค์นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้อย่างกว้างขวางไม่จำกัดรูปแบบ (Lundvall, 1988: 1992) โดยเชื่อมโยงกับการไหลเวียนของความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ได้ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจึงขึ้นกับความสามารถในการสร้างแนวคิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนแนวคิดการปฏิบัติ การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้า บริการ หรือการจัดการที่เป็นการสร้างนวัตกรรม (Gibson and Smilor, 1991)

สำหรับนิยามศัพท์ของคำว่า “นวัตกรรม” มีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันไป ในรายละเอียดแต่ส่วนใหญ่จะครอบคลุมแนวคิดที่คล้าย เช่น ดร็กเกอร์ (Drucker, 1995) ให้ความหมายว่า นวัตกรรม คือ เครื่องมือสำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ทิดด์ เบสซาร์ท และพาวริส (Tidd, Bessant and Pavitt, 1997) กล่าวว่านวัตกรรมเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนโอกาสเข้าสู่การ

นำมาปฏิบัติ ด้านพอร์เตอร์ (Porter, 1988: 1990) ให้ความหมายว่า นวัตกรรม คือ สิ่งสำคัญที่ทำให้บริษัทมีศักยภาพในการแข่งขัน และได้มองนวัตกรรมในมุมมองที่กว้างโดยรวมเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่และแนวทางใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรม คือ เครื่องมือหรือกระบวนการที่สามารถทำให้องค์กรมีศักยภาพที่มากขึ้น ช่วยในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง จากการศึกษาพบว่าได้มีการแบ่งประเภทของนวัตกรรมไว้หลายแบบ โดยในช่วงแรกได้มีการแบ่งประเภทของนวัตกรรมออกเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ การดำเนินการปรับปรุงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ ที่ผลิตขึ้นให้ดีขึ้น หรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด และยังสามารถแบ่งย่อยได้ 2 ประเภทคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) ส่วน นวัตกรรมกระบวนการจะหมายถึงการดำเนินการ การยอมรับต่อกระบวนการใหม่ที่มีผลต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการบริการที่เป็นการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิม (Utterback & Abernathy, 1975; Abernathy and Utterback , 1978; นพดล เหลืองภิรมย์ , 2557 ; OECD, 2005; Mansharamani, 2005)

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดในการแบ่งประเภทของนวัตกรรมโดยพิจารณาจากมิติของการบริหารจัดการกล่าวคือได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น นวัตกรรมการจัดการ (Administrative Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารจัดการและส่งผลกระทบต่อองค์กรรวมขององค์กร ได้แก่ กฎระเบียบ วิธีการ และโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในองค์กร และในอีกมิติหนึ่งจะเป็นนวัตกรรมทางเทคนิค ที่เกี่ยวข้องกับสินค้า การบริการ และกระบวนการผลิตขององค์กรหรือการบริการขององค์กร ในส่วนมิตินวัตกรรมทางเทคนิคนี้ได้มีการชี้ชัดว่าเกิดจากเทคโนโลยีทำให้ในบางครั้งถูกเรียกว่า นวัตกรรมเทคโนโลยี (Technological Innovation) (Daft, 1982; Damanpour, 1991; Damanpour & Evan, 1984; Damanpour et al., 1989; Tan & Nasuridin, 2010) และเพื่อให้ไม่เกิดความสับสนในการแบ่งประเภท นักวิจัยอีกกลุ่มได้เอาการแบ่งประเภททั้งสองแบบมารวมกัน โดยกำหนดให้นวัตกรรมถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการจัดการ (Chuang ,2005; Mavondo, Chimhanzi and Stewart, 2005)

แนวคิดการจัดการนวัตกรรม (Innovative Management) แนวใหม่ (นพดล เหลืองภิรมย์, 2557) เชื่อว่านวัตกรรมเกิดจากการไหลเวียนของความรู้ (Knowledge Flow) ภายในองค์กร และจากภายนอกในหลายระดับ การส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรมจึงทำได้โดยการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และการไหลเวียนของความรู้ มีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ มีปฏิสัมพันธ์กัน

ในทุกขั้นตอน มีการกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบตั้งแต่ การค้นหาความรู้ การสร้างความรู้และการแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ และการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์การสามารถจัดการความรู้และสร้างความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การเพิ่มศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ด้านคือ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง และการทดลองแนวทางใหม่ๆ มีความจำเป็นสำหรับนวัตกรรม ซึ่งจากทฤษฎีด้านนวัตกรรมสามารถสรุปได้ว่า เมื่อใดมีการเรียนรู้หรือเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพ เมื่อนั้นย่อมเกิดความสามารถทางนวัตกรรม (พรณี สวนเพลง.2552) ซึ่งสอดคล้องกับ บดินทร์ วิจารณ์ (2549) ที่กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ยังเป็น พื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) และต่อไปถึงผลดำเนินงานขององค์การ ตามลำดับ (Power and Waddell, 2004; Hussein et al., 2014)

การเกิดความสามารถทางนวัตกรรมภายในองค์กรนั้นจะต้องให้ความสำคัญต่อการสื่อสารและแบ่งปัน แนวคิดข้อมูลการวิจัย เพื่อนำไปสู่การทดสอบแนวคิด และนำไปทดลองปฏิบัติ โดยมีการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยีและการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ด้วยการแบ่งปันความรู้ (Learning by Sharing) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Learning by Doing) และการเรียนรู้จากการใช้งาน (Learning by Using) จนสามารถส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมได้สำเร็จ (Gibson and Smilor, 1991; Lundvall, 1988; Arnord, 2000) ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับศักยภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ด้านคือ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง และการทดลองแนวทางใหม่ๆ

ความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Process) เริ่มตั้งแต่การสร้างความคิดสร้างสรรค์ ที่สอดคล้องกับทุนที่จับต้องได้และทุนที่จับต้องไม่ได้ ทรัพยากรทางนวัตกรรม (Innovation Resource) เช่น ทุนในการวิจัย บุคลากร เวลาและทุนทางสังคม และความสามารถในการจัดการ (Management Capability) เพื่อจัดการความเสี่ยง ลดความไม่แน่นอนและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดการนวัตกรรม (Tidd et al., 2005) โดยจะมีความสอดคล้องอย่างมากกับทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ และทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรแบบตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีรูปแบบการบริหารที่ไม่แน่นอนเพื่อประโยชน์สูงสุดทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หมายถึง การสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง มีการวางแผนระยะยาวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่โดยมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าก่อนเพื่อสร้างความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์

การศึกษาพบว่าได้มีการแบ่งประเภทของนวัตกรรมไว้หลายแบบ โดยนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ การดำเนินการปรับปรุงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นให้ดีขึ้น หรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด และยังสามารถแบ่งย่อยได้ 2 ประเภทคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) (Utterback & Abernathy, 1975; Abernathy and Utterback, 1978; นพดล เหลืองภิรมย์, 2557 ; OECD Manual, 2005; Mansharamani, 2005)

แนวคิดนี้เชื่อว่า ความรู้จะฝังอยู่ในโครงสร้างความสัมพันธ์ และการสื่อสาร มีการถ่ายทอดความรู้ผ่านทางกระบวนการทางสังคม นวัตกรรมเป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่างทุนที่จับต้องได้และทุนที่จับต้องไม่ได้ ที่อยู่ในรูปแบบทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรโดยการส่งเสริมการลงทุนวิจัยเฉพาะในแผนกวิจัยและพัฒนาอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพในองค์กรได้ (Kline and Rosenberg, 1986) แต่การส่งเสริมให้เกิดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรจะช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ดีกว่า ซึ่งทำให้ลักษณะขององค์กรที่มีนวัตกรรมจะมีความแตกต่างจากองค์กรที่ไม่มีนวัตกรรม (Non-innovation Organization) (Subramanian, 1996)

2. นวัตกรรมการจัดการ

นวัตกรรมการจัดการ (Administrative Innovation) หมายถึง รูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารจัดการ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน การปรับโครงสร้างเพื่อการทำงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม การนำเทคนิควิธีการบริหารใหม่ๆเข้ามาใช้

จากการศึกษาพบว่าได้มีการแบ่งประเภทของนวัตกรรมไว้หลายแบบ โดยในช่วงแรกได้มีการแบ่ง เป็นนวัตกรรมกระบวนการหมายถึงการดำเนินการ การยอมรับต่อกระบวนการใหม่ที่มีผลต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการบริการที่เป็นการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิม (Utterback & Abernathy, 1975; Abernathy and Utterback, 1978; นพดล เหลืองภิรมย์, 2557 ; OECD Manual, 2005; Mansharamani, 2005) นอกจากนี้ยังมีแนวคิดในการแบ่งประเภทของนวัตกรรมโดยพิจารณาจากมิติของการบริหารจัดการ กล่าว คือ ได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น นวัตกรรมการจัดการ เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารจัดการและส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม ได้แก่ กฎ ระเบียบ วิธีการและโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในองค์กร และในอีกมิติหนึ่งจะเป็น

นวัตกรรมทางเทคนิค ที่เกี่ยวข้องกับสินค้า การบริการ และกระบวนการผลิตขององค์กรหรือการบริการขององค์กรในส่วนนวัตกรรมทางเทคนิคนี้ยังได้มีการชี้ชัดว่าเกิดจากเทคโนโลยีทำให้ในบางครั้งถูกเรียกว่า นวัตกรรมเทคโนโลยี (Technological Innovation) (Daft, 1982; Damanpour, 1991; Damanpour & Evan, 1984; Damanpour et al., 1989; Tan & Nasurdin, 2010) และเพื่อให้ไม่เกิดความสับสน นักวิจัยอีกกลุ่มได้เอาการแบ่งประเภททั้งสองแบบมารวมกัน โดยกำหนดให้นวัตกรรมถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการจัดการ (Chuang ,2005; Mavondo, Chimhanzi and Stewart, 2005)

3. นวัตกรรมการตลาด

นวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation) หมายถึง การส่งเสริมการตลาดในรูปแบบใหม่ การสื่อสารทางการตลาดในรูปแบบใหม่ ช่องทางการตลาดในรูปแบบใหม่

เลวิต (Levitt, 1960) ได้ศึกษานวัตกรรมการตลาดและกล่าวถึงการที่นวัตกรรมการตลาดได้ต่อท่อน้ำเลี้ยงให้การเติบโตและกำไรขององค์กรว่า นวัตกรรมการตลาดไม่ได้เกิดจากระบบการทำงานตามปกติขององค์กร แต่เกิดจากการจัดกิจกรรมทางธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับงานของ ชิโรโควา วิกาและ โซโคโลวา (Shirokova, Vega, and Sokolova, 2013) ที่กล่าวว่านวัตกรรมการตลาดคือการทำให้ความสำคัญกับการพัฒนาส่วนผสมทางการตลาดเพื่อให้องค์กรสามารถสนองกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดให้ได้ดีที่สุด และงานของ นาทาเลีย วิลลาและอินเนส คัสเตอร์(Natalia Vila and Ines Kuster, 2007) ที่ได้เสนอว่านวัตกรรมทางการตลาดถูกสร้างขึ้นมาจากมุมมองภายนอกองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับลูกค้าและคู่แข่งก่อให้เกิดการพัฒนาองค์ประกอบทางการตลาดขององค์กรด้วยเหตุนี้ นวัตกรรมการตลาดจึงเป็นการแสวงหาความต้องการของลูกค้า เพื่อการนำเสนอการตลาดในรูปแบบใหม่ๆที่โดนใจขององค์กรโดยมีเป้าหมายคือการเพิ่มยอดขายนั่นเอง (OECD, 2005)

4. ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน (Organization Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานของกิจการ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ได้แก่ รายได้ ผลกำไร สภาพคล่องทางการเงิน 2. ผลการดำเนินงานในด้านที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของกิจการ (ศุภางค์ นันตา, 2555; Jadesadalug and Ussahawanitchakit, 2009)

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถทำได้ 2 แบบคือ การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินวัดได้จาก กำไร สุทธิ ยอดขาย และส่วนแบ่งการตลาด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (De Clercq et al., 2010) และผล

การดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินวัดได้จาก คุณภาพความสัมพันธ์ของลูกค้า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความมั่นคงของธุรกิจ และการส่งเสริมวัฒนธรรมแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่นำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรม (Walter, Auer and Ritter, 2006; Rauch et al., 2009)

การศึกษาผลการดำเนินงานขององค์การจะมีรูปแบบการวัดที่คล้ายคลึงกับการวัดประสิทธิภาพขององค์การแต่มีมิติในการศึกษาที่มากกว่า เวนคาทราแมน และรามานูจัน (Venkatraman and Ramanujam , 1986) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ ประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน (Financial) ด้าน การดำเนินงาน (Operational) และด้านประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) ต่อมา แคปแลนและ นอร์ตัน (Kaplan and Norton , 1992) เสนอการวัดประสิทธิภาพขององค์การใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน (Financial Performance) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ด้านลูกค้าสัมพันธ์(Customer Relationships) และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth) อย่างไรก็ตาม อังกาวัลและคณะ (Agarwal et al., 2003) และ กูโอะ (Guo, 2002) เสนอว่าการแบ่งประสิทธิภาพขององค์การควรแบ่งเป็น 2 มิติ คือ มิติของประสิทธิผลของวัตถุประสงค์และมิติของประสิทธิผลของการตัดสินใจ โดยมิติของประสิทธิผลของวัตถุประสงค์จะครอบคลุมการประเมินผลทางการเงินและการตลาด ส่วนมิติของประสิทธิผลของการตัดสินใจจะรวมการรับรู้ของลูกค้าและพนักงาน เช่น คุณภาพการให้บริการลูกค้า

ดังนั้นจากการทบทวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของ ผลการดำเนินงาน คือ 1) ด้านการเงิน และ 2) ด้านไม่ใช้การเงิน (ศุภางค์ นันตา, 2555; Jadesadalug and Ussahawanitchakit, 2009)

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Schumpeter (1934) / Theory of economic development: An enquiry into profits, capital, interest and the business cycle.	Harvard.	ตัวแปรผลลัพธ์	การสร้างนวัตกรรม	ได้เสนอทฤษฎีนวัตกรรมที่มีบทบาทสำคัญ ต่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ
Utterback and Abernathy(1975) / A dynamic model of processes and product innovation	Omega.	ตัวแปรผลลัพธ์	เก็บข้อมูลจากกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีนวัตกรรมและมีเทคโนโลยี	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์คือผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่ที่แตกต่างไปจากสินค้าและการบริการเดิมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อลูกค้า หรือ ผู้ใช้บริการ ส่วนนวัตกรรมขบวนการ คือ เครื่องมือใหม่ ๆ ในการส่งผ่านข้อมูล ที่เป็นตัวกลาง ระหว่างกระบวนการนำเข้า และส่งออก
Abernathy and Utterback (1978) / Patterns of industrial innovation	Technology Review	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษารูปแบบนวัตกรรม	แบ่งประเภทของนวัตกรรมออกเป็น 2 แบบคือ นวัตกรรมแบบผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมแบบกระบวนการ

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Daft (1982)/ A dual-core model of organizational innovation	Academy of Management Journal	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษาโรงเรียนมัธยมในสหรัฐอเมริกา	ได้พัฒนาแบบจำลอง แบบสองแกน คือแกนด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม และแกนด้านนวัตกรรมทางเทคนิค
Damanpour and Evan (1984)/ Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag,	Administrative Science Quarterly	ตัวแปรผลลัพธ์	เก็บข้อมูลจากกลุ่มห้องสมุด	ชนิดของนวัตกรรมโดยเฉพาะนวัตกรรมการจัดการและ นวัตกรรมเทคโนโลยี
Kline and Rosenberg (1986) / An Overview of Innovation in Landau R. and Rosenberg eds. The positive Sum Strategy Harnessing Technology for Economic Growth,	Washington D.C.National Academy Press.	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษารูปแบบการสร้างนวัตกรรมและแบบจำลอง	การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรโดยการส่งเสริมการลงทุนวิจัยเฉพาะในแผนกวิจัยและพัฒนาอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมให้สร้างสรรค์นวัตกรรมมีประสิทธิภาพในองค์กรได้ การสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องเกิดจากความมีระบบ และการศึกษาอย่างเป็นวิทยาศาสตร์

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Venkatraman and Ramanujam (1986) / Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches.	Academy of Management Review	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษา ความสำคัญของการบริหารผลการดำเนินงาน	ประสิทธิภาพองค์กร ประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน และด้านประสิทธิผลขององค์กร ความสำคัญของการบริหารกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงาน การวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร
Lundvall (1988) / Innovation as an Interactive Process : From user-producer Interaction to National System of Innovation	Technical Change and Economic Theory, London	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษากระบวนการสร้างนวัตกรรม	มุ่งเน้นไปที่ลักษณะการโต้ตอบของกระบวนการของนวัตกรรม การวิเคราะห์ใช้เป็นจุดเริ่มต้นของสองลักษณะสำคัญของเศรษฐกิจอุตสาหกรรม: การพัฒนาในแนวตั้งของแรงงาน กิจกรรมที่เป็นนวัตกรรม จะวิเคราะห์ผลกระทบจากข้อเท็จจริงที่ว่าส่วนสำคัญของ กิจกรรมนวัตกรรม ที่เกิดขึ้นในหน่วยแยกออกจากผู้ใช้ที่มีศักยภาพของนวัตกรรม ที่นี้จะเถียงว่าการแยกผู้ใช้ออกจากผู้ผลิตในกระบวนการนี้

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Damanpour et al.(1989)/ The relationship between types of innovation and organizational performance,	Journal of Management Studies	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษาธิการ บริหารงานใน ห้องสมุด 85 แห่ง	ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับนวัตกรรมด้านการบริหารและเทคนิค ตลอดช่วงเวลาและผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร การวิเคราะห์ ยืนยันข้อมูลจาก 85 ห้องสมุดสาธารณะแสดงให้เห็นว่าในช่วงเวลาต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมที่นำเสนอโดยการนำนวัตกรรมด้านการ บริหารมานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของระบบทางเทคนิคโดยการนำเสนอน วัตกรรมทางเทคนิค
Damanpour (1991)/ Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators.,	Academy of Management Journal	ตัวแปรผลลัพธ์	ทบพวน วรรณกรรม เกี่ยวกับการ ยอมรับและการ จัดการ นวัตกรรม	การวิเคราะห์ meta-analysis ของความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมของ องค์กรกับ 13 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับความเชี่ยวชาญความแตกต่างในการทำงานความเป็นมืออาชีพการ รวมศูนย์กลางทัศนคติด้านการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงแหล่งความรู้ ทางด้านเทคนิคความรุนแรงในการบริหารทรัพยากรที่หย่อนคล้อยและ ภายนอกและภายใน การสื่อสาร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยและนวัตกรรมมีเสถียรภาพทำให้เกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับการ ยืนยันก่อนหน้านี้เกี่ยวกับความไม่มีเสถียรภาพ การวิเคราะห์ของผู้ดำเนิน รายการพบว่าประเภทขององค์กรที่ใช้ใช้นวัตกรรมและขอบเขตที่ดูแลมี ความสัมพันธ์ที่สำคัญมากกว่าชนิดของนวัตกรรมและขั้นตอนการยอมรับ นวัตกรรม

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Gibson and Smilor (1991) / Key Variables in Technology Transfer, a Field-study Based Empirical Analysis.	Journal of Engineering and Technology Management	ตัวแปรกลาง	ศึกษาบริษัทคอมพิวเตอร์ในสหรัฐอเมริกา	การวิจัยและพัฒนา เป็นรูปแบบองค์กรใหม่ที่เน้นอุปสรรคและชี้แจงแนวทางในการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา การใช้การสัมภาษณ์ การเก็บถาวรและการสำรวจข้อมูลที่รวบรวมไว้ในกลุ่ม การศึกษาค้นคว้า การทดลองและมีส่วนช่วยในทฤษฎีการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เป็นที่ยอมรับ
Lundvall (1992) / National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning	London: Francis Pinter.	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษาระบบการสร้างสรรค์นวัตกรรมของชาติ	การสร้างสรรค์นวัตกรรมมีรูปแบบที่ซับซ้อน เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงอย่างไม่แน่นอน ทำให้การสร้างสรรค์นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้อย่างกว้างขวางไม่จำกัดรูปแบบ
Kaplan and Norton (1992)/ The balanced scorecard – measures that drive performance.	Harvard Business Review	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษารูปแบบการวัดประสิทธิภาพขององค์กร	เสนอการวัดประสิทธิภาพองค์การ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้าสัมพันธ์ และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Drucker (1995) / Innovation and Entrepreneurship.	Butterworth Heinemann.	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษานวัตกรรม ที่มีอิทธิพลต่อ ผู้ประกอบการ	นวัตกรรม คือ เครื่องมือสำคัญสำหรับผู้ประ กอบ การในการแสวง หา ผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อสร้างธุรกิจและ บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง
Subramanian (1 9 9 6) / Innovativeness: Redefining the concept.	Journal of Engineering Technology and Management	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษาความคิด สร้างสรรค์และ นวัตกรรม	วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยครั้งนี้คือเพื่อเน้นความจำเป็นที่จะต้องสร้าง ความคิดสร้างสรรค์ในเชิงทฤษฎี เพื่อที่จะระบุ บริษัท ที่เป็นนวัตกรรมได้มี การใช้มาตรการด้านความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายในอดีต ดังนั้น นวัตกรรมการศึกษาวิจัยการแพร่กระจายได้ใช้เวลาของการยอมรับ นวัตกรรมเป็นตัวชี้วัดความคิดริเริ่มของบริษัท กล่าวอีกนัยหนึ่งการวัด ความคิดสร้างสรรค์ที่ถูกต้องต้องเป็นตัวแทนของมิติทางโลกนี้ การศึกษานี้ เสนอและทดสอบความถูกต้องของการวัดความหลากหลายของความคิด สร้างสรรค์แบบหลายมิติ

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Tidd, Bessant and Pavitt (1997) / Managing innovation.	Chichester: Wiley.	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษานวัตกรรม	เป็นการจัดการรอบซึ่งรวมการจัดการนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการตลาดและองค์กร รูปแบบการบูรณาการคือการระบุและพัฒนาขีดความสามารถหลักข้อจำกัด ที่กำหนดโดยเทคโนโลยีและตลาดที่แตกต่างและโครงสร้างและกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร โดยอาศัยการวิจัยการจัดการล่าสุดและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในระดับนานาชาติด้านกลยุทธ์การตลาด พฤติกรรมขององค์กรและการจัดการเทคโนโลยีเพื่อให้ผู้บริหารจัดการ
Porter (1998) / On Competition.	MA: Harvard Business School Publishing. Publishing corporation	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษานวัตกรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน	เสนอต้นแบบ คลัสเตอร์อุตสาหกรรม ในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยอาศัยความเชื่อมโยงขององค์กรสถาบันทั้งภาครัฐและเอกชน ในการส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ออกสู่ตลาดและยกระดับความสามารถในการแข่งขัน
Arnold et al. (2000) / Enhancing Policy and Institution Support for Industrial Technology Development in Thailand	World Bank.	ตัวแปรกลาง	ศึกษาบริษัทเทคโนโลยีในประเทศไทย	การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ จะส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยีและการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ด้วยการแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้โดยปฏิบัติ และการเรียนรู้จากการใช้งาน

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Howkins (2001) / The creative economy: How people make money from ideas	London: Allen Lane.	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษานวัตกรรม	แนวคิดในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่มีความใกล้ชิดกับการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
Guo (2002) / Market orientation and business performance: A framework for service organization.	European Journal of Marketing	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษานวัตกรรมทางการตลาดและผลการดำเนินงาน	นวัตกรรมทางการตลาดและผลการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กัน การวิจัยในอนาคตควรมุ่งเน้นไปที่กลไกที่ทิศทางการตลาดให้ผลการปฏิบัติงาน กรอบการทำงานเพื่อเชื่อมโยงแนวทางการตลาดและประสิทธิภาพขององค์กรบริการ กรอบที่เรียบง่ายนี้จะช่วยกำหนดวาระในอนาคตสำหรับการวิจัยด้านบริการ
Van Ark, Broersma, and Hertog (2003) / Services Innovation, Performance and Policy: A review: on the soft side of innovation: Services innovation and its policy implications	Economist	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษานวัตกรรมบริการ	นวัตกรรมบริการเป็นข้อสรุปใหม่เกี่ยวกับการบริการสำหรับธุรกิจออนไลน์ที่จะพัฒนาการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในเรื่องระบบการส่งมอบการบริการ

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Agarwal et al. (2003) / Market orientation and performance in service firms: Role of innovation.	Journal of Services Marketing	ตัวแปรผลลัพธ์	เก็บข้อมูลจาก 201 โรงแรม	แนวคิดด้านการตลาดมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของบริษัท การศึกษานี้จะตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดและผลการดำเนินงาน พบว่าการวางแผนตลาดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านคุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของพนักงานและการวัดสมรรถนะ
Drejer (2004) / Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective.	Research Policy	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษานวัตกรรมและผลประกอบการ	นำเสนอแนวทางใหม่ในการประเมินค่าความเสี่ยง (VaR) และการขาดแคลนที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (ES) สำหรับการกระจายผลตอบแทนในปริมาณที่สูง นอกจากนี้โมเดล VaR และ ES แล้วยังศึกษาพฤติกรรมของโมเดล EV ที่มีเงื่อนไขและไม่มีเงื่อนไขเพื่อสร้างการคาดการณ์ระดับความเชื่อมั่น 99 เปอร์เซ็นต์
Power and Waddell (2004) / The link between self-managed work teams and learning organizations using performance indicators.	The Learning Organization	ตัวแปรผลลัพธ์	ธุรกิจในประเทศออสเตรเลีย	การศึกษาคั้งนี้ใช้แบบสำรวจกลุ่มตัวอย่างสุ่ม 200 องค์กรของออสเตรเลีย เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานที่ทำงานด้วยตนเองและองค์กรการเรียนรู้โดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นสื่อกลาง ผลการวิจัยพบว่าแนวความคิดขององค์กรการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับการวัดประสิทธิภาพสามประการที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ความรู้ประสิทธิภาพทางการเงินและความพึงพอใจของลูกค้า

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
OECD Manual (2005)/ Guidelines for collecting interpreting innovation data	OECD, Paris.	ตัวแปรผลลัพธ์	การบริหาร นวัตกรรมระดับ สากล	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หมายถึง การดำเนินการปรับปรุงคุณลักษณะของ ผลิตภัณฑ์ ส่วน นวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง การดำเนินการ การ ยอมรับต่อกระบวนการใหม่ หรือ นโยบายที่มีผลต่อ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หรือ กระบวนการส่งมอบ
Mansharamani (2005) / Towards a theory of service innovation:An inductive case study approach to evaluating the uniqueness of service.	Master of Science. (Thesis). MIT	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษานวัตกรรม บริการ และ ผลิตภัณฑ์	สรุปความแตกต่างหลากหลายที่แยกแยะระหว่างบริการและผลิตภัณฑ์ - การสร้างกรอบการทำงานหลักสำหรับการวิเคราะห์บริการ กรณีศึกษาของ บริษัท ที่ให้บริการสามแห่ง กับการตัดสินใจด้านนวัตกรรมที่เฉพาะเจาะจง เจ็ดรายการ เพื่อพัฒนาข้อเสนอที่สามารถทดสอบได้สามข้อซึ่งเป็นนัยถึง ทฤษฎีนวัตกรรมด้านบริการ
Chuang (2005) / An empirical study of the construction of measuring model for organizational innovation in Taiwanese high-tech enterprises	The Journal of American Academy of Business	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษารูปแบบ นวัตกรรมใน องค์กร	สร้างมิติด้านนวัตกรรมองค์กรและดัชนีการประเมินผลที่เกี่ยวข้องสำหรับ อุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูงของไต้หวันเพื่อประเมินความสามารถใน ปัจจุบันของไต้หวันในพื้นที่นี้เป็นแนวทางสำหรับธุรกิจ นอกจากนี้ยังได้ มีการสร้างแบบจำลองนวัตกรรมขององค์กรขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานในการคิดค้น นวัตกรรม

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Mavondo, Chimhanzi and Stewart (2005) / Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance.	European Journal of Marketing	ตัวแปรผลลัพธ์	เก็บข้อมูลจากธุรกิจในประเทศออสเตรเลีย	ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวการเรียนรู้ (LO) แนวการตลาด (MO) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRPs) และนวัตกรรมและความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร
Tidd et al.. (2005) / Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organization Change	John Wiley and Sons	ตัวแปรผลลัพธ์	การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการนวัตกรรม	เสนอความสามารถในการจัดการเพื่อจัดการความเสี่ยง ลดความไม่แน่นอน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดการนวัตกรรม

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Walter, Auer and Ritter (2006) / The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance	Journal of Business Venturing	ตัวแปรผลลัพธ์	มหาวิทยาลัยในประเทศเยอรมัน	ศึกษาถึงผลกระทบของความสามารถในการเชื่อมต่อเครือข่าย ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้ประกอบการในการดำเนินงานขององค์กร
Jadesadalug and Ussahawanitchakit (2009) / Building Innovative Creation Efficiency of Furniture Business in Thailand: An Empirical Research of Its Antecedents and Consequences.	International Journal of Strategic Management	ตัวแปรผลลัพธ์	ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทย	ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจ โดยมี ความหมายรวมรวมทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Rauch et al.(2009) / Entrepreneurial orientation and bussines performance: An assessment of past research and suggestions for the future	Entrepreneurship Theory and Practice	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษารัฐกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา	ทบทวนและประเมินความรู้สะสมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการ กับ ประสิทธิภาพทางธุรกิจ การดำเนินงานของโครงสร้างที่สำคัญเช่นเดียวกับบริบททางวัฒนธรรม ภายในและผู้ดูแลสภาพแวดล้อม
De Clercq et al.(2010) /The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship	Journal of Business Venturing	ตัวแปรผลลัพธ์	ธุรกิจในประเทศแคนาดา	ใช้มุมมองด้านการแลกเปลี่ยนทางสังคมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความไม่แน่นอนภายในของความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนผู้ประกอบการ กับ ผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นไปที่สองด้านของการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงาน พบว่ามีผลกระทบเชิงบวกในหลายด้าน: การเชื่อมโยงประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน มีความเข้มแข็งมากขึ้นในระดับที่สูงขึ้นของกระบวนการยุติธรรมความไว้วางใจและความมุ่งมั่นขององค์กร

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Tan and Nasuridin (2010)/ Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia	Journal of Applied Business Research	ตัวแปรผลลัพธ์	ธุรกิจใน 6 รัฐ ของประเทศ มาเลเซีย	ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับนวัตกรรม องค์กร ใช้การออกแบบตัดขวางด้วยตัวอย่างจาก บริษัท ผู้ผลิตขนาดใหญ่ 674 บริษัท จาก 6 รัฐในประเทศมาเลเซีย ตัวแปรอิสระของเราประกอบไป ด้วยการปฏิบัติ HRM ห้า (การประเมินผลการปฏิบัติงานการจัดการอาชีพ การฝึกอบรมระบบรางวัลและการสรรหาบุคลากร) นวัตกรรมองค์กร (นวัตกรรมผลิตภัณฑ์นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมการบริหาร)
Hussein et al. (2014)/ Identifying and dealing with complexities in new product and process development projects	Procedia-Social and Behavioral Sciences	ตัวแปรผลลัพธ์	สัมภาษณ์ 10 ผู้จัดการบริษัท ในประเทศสนอร์ เวย์	ตรวจสอบแหล่งที่มาของความซับซ้อนในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และ กระบวนการผลิตและวิธีการที่ใช้ในการจัดการกับความซับซ้อนเหล่านี้ ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าการจัดการกับความซับซ้อนในโครงการปรับปรุง กระบวนการทำได้ผ่านทาง front-end ที่มีประสิทธิภาพ เงื่อนไขสำหรับการ แก้ไขความซับซ้อนรวมถึง ความเข้าใจแบบองค์รวมของโครงการขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการทำความเข้าใจลูกค้าและความต้องการของตน
บดินทร์ วิจารณ์ (2549)/ การ พัฒนา องค์กรแห่งการ เรียนรู้.	สำนักพิมพ์เอ็กซ์ เปอร์เน็ท, กรุงเทพ.	ตัวแปรผลลัพธ์	ประเทศไทย	การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้าง ความสามารถ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น พื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้และองค์กรแห่ง นวัตกรรม

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง / ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะ ของตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
พรรณี สวนเพลง (2552) / เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้	กรุงเทพ: ซี เอ็ด ยูเคชั่น.	ตัวแปรผลลัพธ์	ประเทศไทย	เมื่อได้มีการเรียนรู้หรือเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เมื่อนั้นย่อมเกิดนวัตกรรม
ศุภางค์ นันตา (2555) / ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย	วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎี บัณฑิต มหาวิทยาลัย มหาสารคาม	ตัวแปรผลลัพธ์	ธุรกิจสปา ประเทศไทย	ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจ โดยมี ความหมายรวมรวมทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่เป็นตัวเงิน
นพดล เหลืองภิรมย์ (2557)/ การจัดการนวัตกรรม	ดวงกมลพับ ลิชชิง	ตัวแปรผลลัพธ์	ศึกษาการ จัดการ นวัตกรรม	แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ การปรับปรุงผลิต ภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นให้ดีขึ้น หรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด โดยยังสามารถแบ่งย่อยได้ 2 ประเภทคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ที่จับต้องได้ และ นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ ที่จับต้องไม่ได้ และ 2. นวัตกรรมกระบวนการ เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือบริการ เป็นการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ศึกษาวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษานวัตกรรมในรูปแบบของนวัตกรรมบริการ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ยังขาดการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรมทั้ง 3 ด้าน คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการ และนวัตกรรมการตลาด ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยจึงนำความสามารถทางนวัตกรรมทั้ง 3 ด้านนี้ มาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่ออุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา แล้วนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานของการวิจัยที่ประกอบด้วยชุดของความสมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1.อิทธิพลของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง และการทดลองแนวทางใหม่ ๆ ที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรม โดยสามารถแสดงรายละเอียดดังนี้

อิทธิพลของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถทางนวัตกรรม

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะความเชื่อมโยงกับนวัตกรรมโดยมีบทบาทในการกระตุ้นให้สมาชิกทำการค้นหานวัตกรรมใหม่ กระตุ้นให้สมาชิกทำการค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Miha Škerlavaj , Ji Hoon Song, Youngmin Lee ,2010) โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของบริษัท ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีผลเชิงบวกต่ออย่างมากต่อความพึงพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กร ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขัน (Paraskevi Dekouloua and Panagiotis Trivellasb, 2015)) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นองค์กรควรพัฒนาการบริการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นขึ้นมาด้วย (Eva Kirner et.al., (2009)

เนื่องจากในงานวิจัยครั้งนี้สนใจธุรกิจ อุตสาหกรรมสิ่งทอประเทศไทย ซึ่งมีปัญหา ค่าแรงมีราคาแพงและขาดแรงงานฝีมือ เมื่อเทียบกับประเทศในทวีปเอเชีย (Bonacich, 1994) ทำ

ให้อุตสาหกรรมในประเทศต้องพัฒนาไปสู่การสร้างสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งต้องมีการพัฒนาอุตสาหกรรมทั้งระบบ ด้วยการวิจัยและพัฒนา (Nimlaor, Trimetsoontorn and Fongsuwan, 2013) จากรายงานสรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมนับตั้งแต่ปี 2554 ของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ได้สรุปสถานการณ์ของสิ่งทอว่า มีภาวะการแข่งขันจากประเทศคู่แข่งที่รุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่แข่งที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าไม่ว่าจากวัตถุดิบ เทคโนโลยี หรือแรงงาน (ธศกรณัฒณิก จันทระ, 2555) อุตสาหกรรมทอผ้าของประเทศไทยตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการถดถอยทางเศรษฐกิจหลายครั้ง ปัญหาของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าของประเทศไทยคือปัญหาค่าแรงที่มีราคาแพง (Bonacich, 1994) การขาดแคลนแรงงานฝีมือ ขาดภาวะผู้นำการทำงานเป็นทีม กลยุทธ์ของบริษัท และการวิจัยและพัฒนาที่เหมาะสม ขาดเครื่องจักรที่ทันสมัย ดังนั้นความสามารถในการสร้างนวัตกรรม คือความสามารถในการแปลงความรู้และเทคโนโลยีให้กลายเป็นนวัตกรรม ทำให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการ นวัตกรรมการตลาด (Delgado-Verde et al., 2011)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสถานะของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทยในปัจจุบันอยู่กึ่งกลาง (Comparative Nutcracker) ระหว่างสินค้าระดับบนกับสินค้าระดับล่าง ทำให้ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดทั้งสองระดับ ในตลาดระดับบนไทยต้องเผชิญกับความได้เปรียบทางด้านชื่อเสียง การออกแบบ และงานคุณภาพจากประเทศตะวันตกเช่นฝรั่งเศสและอิตาลี ในตลาดล่างไทยต้องแข่งกับเวียดนามและจีน ซึ่งมีต้นทุนแรงงานที่ต่ำกว่าและมีวัตถุดิบที่สำคัญอย่างฝ้ายและเส้นใยอย่างล้นเหลือ (ไกรยศ ภัทราวาท 2548) ดังนั้นผู้ประกอบการไทยต้องเพิ่มความสามารถทางนวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการและนวัตกรรมการตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมุ่งพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการดูดซับความรู้และดูดซับนวัตกรรมจากองค์การหรือผู้ประกอบการอื่นๆ (Karaveg, Thawesaengskulthai and Chandrachai, 2013)

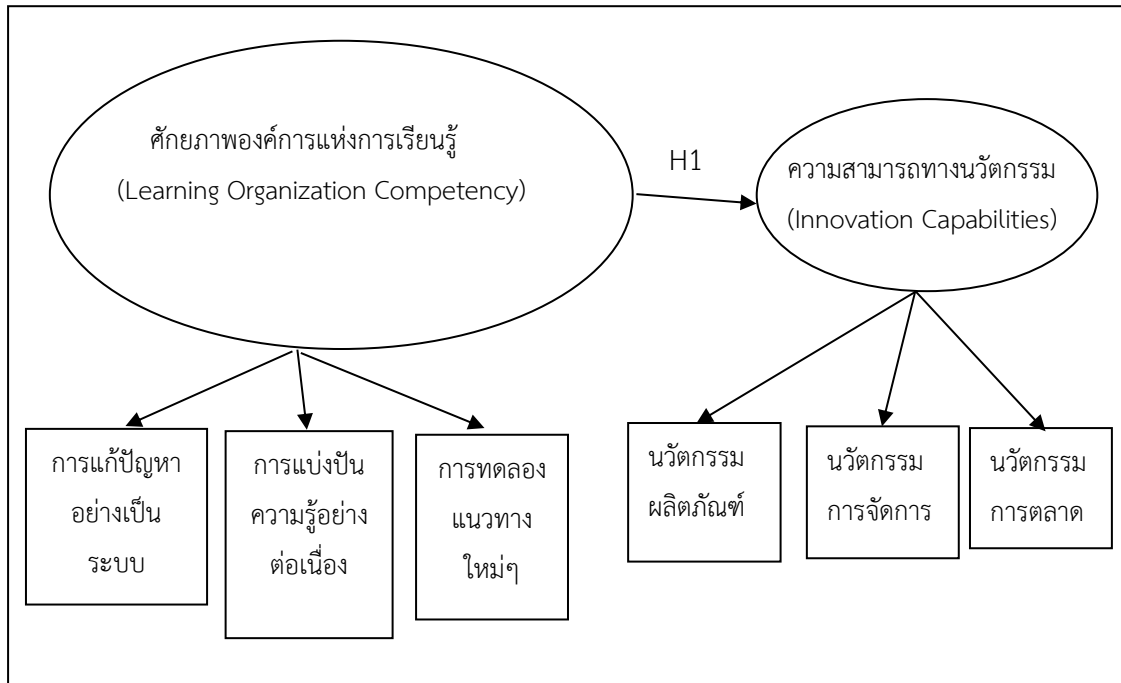
ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของศักยภาพขององค์การที่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่องค์การที่สามารถใช้ทำภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพในท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่บีบให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวตลอดเวลาเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ด้วยการนำเสนอสินค้าใหม่ และถ้าปราศจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ธุรกิจไม่อาจมีผลผลิตและผลกำไรต่อไปได้ (Senge, 1990; Owen, 1990) ที่นำไปสู่องค์การที่สามารถใช้ทำภารกิจได้ (Senge, 1990) โดยมีกระบวนการคิดและปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์ (Huber, 1991)

จากรวบรวมที่เกี่ยวข้อพบว่าศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง และการทดลองแนวทางใหม่ๆ มีอิทธิพลมีต่อ

ความสามารถทางนวัตกรรม เนื่องจากอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยมีงบประมาณในการทำวิจัยและพัฒนาที่จำกัด และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีอายุการใช้งานที่สั้น (Chen and Li, 2009) ซึ่งต้องมีการพัฒนาไปสู่การสร้างสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น หรือมีบริกาดีขึ้น (Nimlaor, Trimetsontorn and Fongsuwan, 2013) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จากภายนอกเพื่อเพิ่มความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ขององค์กร การพัฒนาองค์การในด้านการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องและ การทดลองแนวทางใหม่ๆ เพื่อวิวัฒนาการ นอกจากนี้ ศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรมีการจัดการความรู้ที่ดี มีการพัฒนากระบวนการผลิต และสร้างความสามารถในการดูดซับความรู้กับองค์กร หรือผู้ประกอบการอื่น ๆ ส่งเสริมนวัตกรรมด้านการจัดการ (Karaveg , Thawesaengskulthai and Chandrachai, 2013) จะช่วยการกระตุ้นให้สมาชิกทำการค้นหานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ (Miha Škerlavaj, Ji Hoon Song, Youngmin Lee, 2010) รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมการตลาด เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร ซึ่งรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ (Paraskevi Dekoulou and Panagiotis Trivellas, 2014) ทั้งนี้ความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการกับ นวัตกรรมจัดการจะมีความสำคัญ เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีงบประมาณที่จำกัดในการทำวิจัยและพัฒนา ในขณะที่กลยุทธ์ในการปรับตัวของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย จำเป็นต้องสร้างการเพิ่มมูลค่า(Value Added) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างความแตกต่าง การวิจัยและการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และการผลิตสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด (ธศ-ภรณ์ฉณก จันทร, 2555) ศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเชื่อมโยงกับความสามารถทางนวัตกรรมทั้งมีบทบาทในการกระตุ้นให้สมาชิกทำการค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่บริการหรือกระบวนการโดยนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เช่น ความคิดใหม่หรือพฤติกรรม (Miha Škerlavaj, Ji Hoon Song, Youngmin Lee, 2010) และการเป็นผู้นำที่เป็นมิตรต่อความคิดใหม่ ๆ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือแรงงาน ด้านการถ่ายโอนข้อมูล และด้านการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพองค์กร (Muhammad Atiq, 2013)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญที่เกิดจากศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถทางนวัตกรรม ในอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรม



ภาพที่ 2 อิทธิพลของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรม

ผลกระทบของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานโดยมีความสามารถทางนวัตกรรมทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่าน

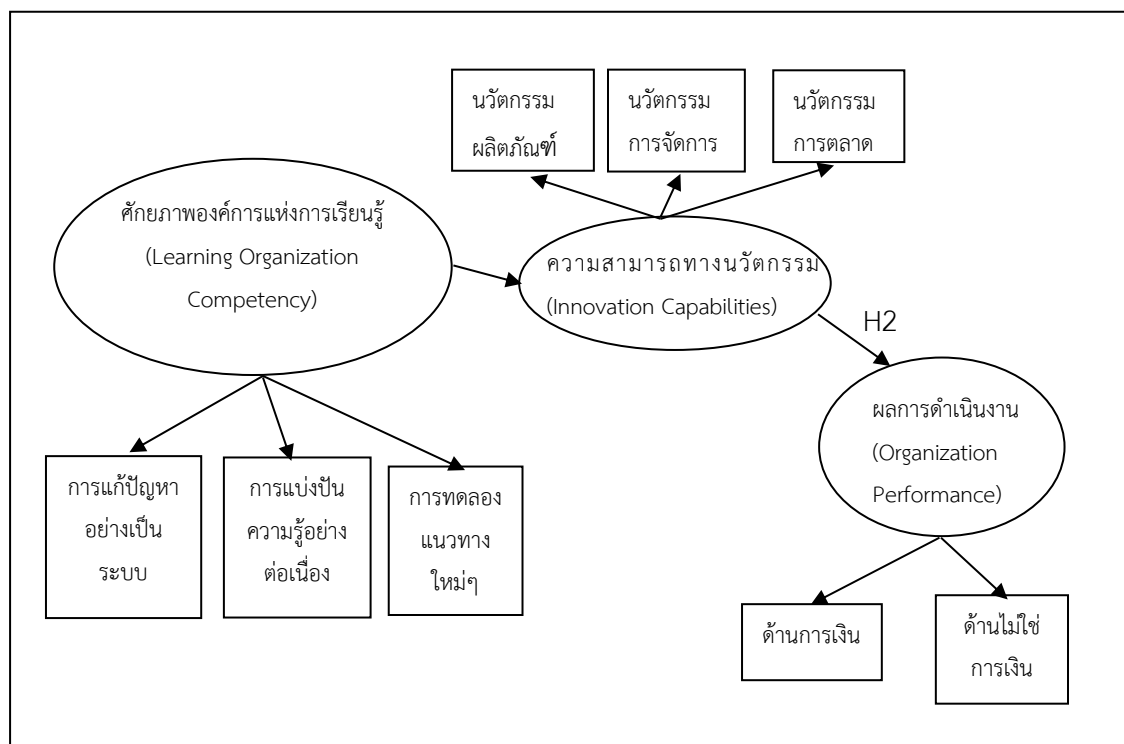
การสร้างนวัตกรรมมีองค์ความรู้เป็นฐานสำคัญ ต้องการความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้ เทคโนโลยี กับเครือข่ายทางสังคม โดยการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Legrand and Chatrie, 1999) เมื่อองค์กรให้การสนับสนุน บุคลากรในทุกระดับให้ได้ใช้พลังความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นเพื่อสร้างนวัตกรรมในองค์กร จะทำให้องค์การนั้นมีสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Schumpeter, 1975) ที่ครอบคลุมถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งในด้านการบริการและการผลิต (Drejer, 2004) และองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยนวัตกรรมนั้นไม่ได้จำกัดแค่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ แต่รวมไปถึงการดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้วย (Holder และ Matter, 2008) และเมื่อองค์กรมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ออกสู่ตลาดซึ่งจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จทางธุรกิจ นั้นแสดงว่าองค์กรมีความสามารถในการนำเอาทรัพย์สิน และทรัพยากรทั้งหลายที่มีอยู่แต่ให้ผลประโยชน์และผลิตผลต่อองค์กรในปริมาณน้อยนำมาปรับปรุง เพื่อให้ได้

ผลตอบแทนและผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น (McGregor, 2008; Robert, 1995) ทำให้องค์การที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการสามารถสร้างนวัตกรรม เพื่อนำเสนอสิ่งที่มีคุณค่าต่อลูกค้าและตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตทางธุรกิจให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน (Vracking, 1990) และเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้องค์การมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการสนับสนุนการสร้างสรรค่นวัตกรรมก็คือ ศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรที่สามารถใช้ทำภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพในท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้อุรกิจปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ด้วยกลไกการนำเสนอสินค้า การตลาดและการบริการที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม และถ้าปราศจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ธุรกิจไม่อาจมีผลผลิตและผลกำไรต่อไปได้ (Senge, 1990; Owen, 1990) ทำให้นักคิดเรื่องศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ถูกเชื่อมโยงสู่ความสามารถทางนวัตกรรมและประสิทธิภาพขององค์กร (Power and Waddell, 2004 ; Hussein et al., 2014) โดยพบว่า ศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพขององค์กรมีความสัมพันธ์แบบเชิงบวก การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาและนวัตกรรม รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน (Paraskevi Dekoulou and Panagiotis Trivellas, 2014)

การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่ง แตกต่างไปจากสินค้าเดิมและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อลูกค้า (Utterback & Abernathy, 1975) โดยจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่าองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์มากขึ้น จะประสบความสำเร็จที่ดีกว่าและเกิดการตอบสนองจากสภาพแวดล้อมได้อย่างง่ายกว่าและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Calantone et al., 2002; Zaltman, Duncan, and Holbeck, 1973) เมื่อนำแนวคิดเรื่องนวัตกรรม การตลาด เข้ามาศึกษาอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการตลาดมากขึ้น จะประสบความสำเร็จที่ดีกว่าและเกิดการตอบสนองจากสภาพแวดล้อมได้อย่างง่ายกว่าและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Calantone et al., 2002; Zaltman, Duncan, and Holbeck, 1973) โดยความสามารถทางนวัตกรรมจะทำให้เกิดการยกระดับประสิทธิภาพไปพร้อมกับการเพิ่มประสิทธิผลสร้างมูลค่าเพิ่มและศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน สามารถทำได้โดยอาศัยความเชื่อมโยงขององค์กรทั้งสถาบันภาครัฐและเอกชน การร่วมกลุ่มของบริษัทพันธมิตร ในการส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ออกสู่ตลาดและยกระดับความสามารถในการแข่งขัน (Porter, 1998; Usui, 2009)) ทำให้องค์การที่มีศักยภาพในการบริหาร

จัด มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เพื่อนำเสนอสิ่งที่มีคุณค่าต่อลูกค้าและตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว จะมีความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตทางธุรกิจให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน (Vracking ,1990)

สมมติฐานที่ 2 ศักยภาพการองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความสามารถทางนวัตกรรมทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่าน



ภาพที่ 3 อิทธิพลของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความสามารถทางนวัตกรรมทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่าน

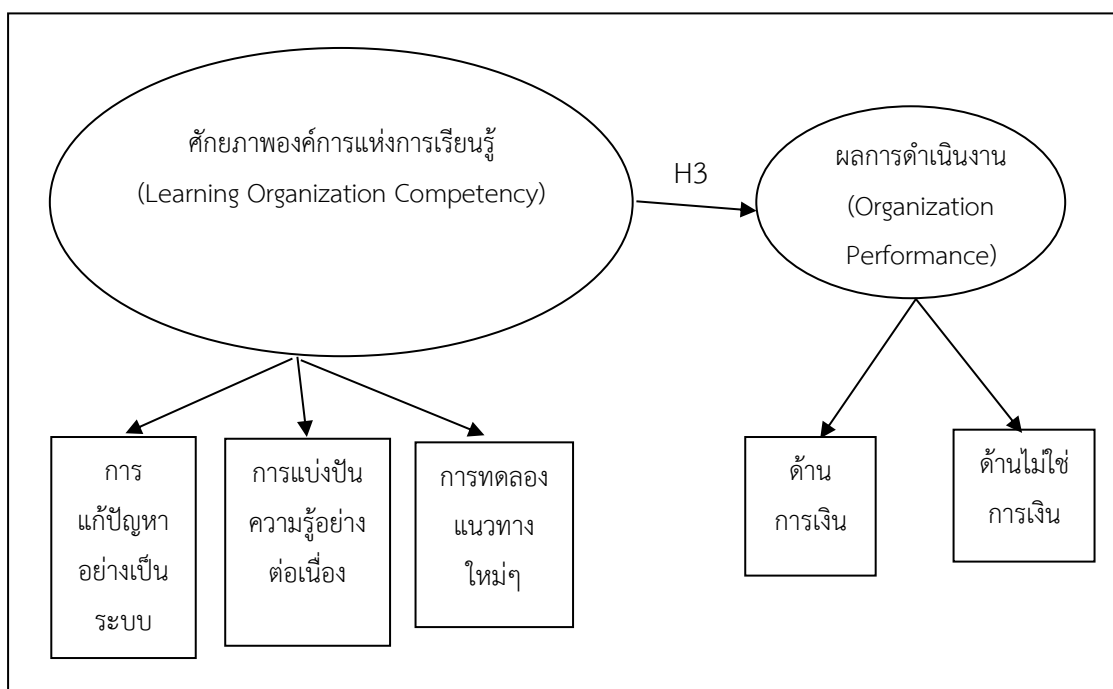
ผลกระทบของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงาน

เนื่องจากศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นศักยภาพอย่างหนึ่งขององค์การที่สามารถทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่กับองค์การที่สามารถใช้ทำภารกิจได้ (Senge, 1990) ซึ่งคุณลักษณะขององค์การการเรียนรู้ จะมีหลายประการ เช่น มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการทดลองแนวทางใหม่ๆ มีการทำงานเป็นทีม มีการแบ่งปันข้อมูล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและความเป็นผู้นำ (Watkins & Marsick,1993; Garvin, 1993)) เมื่อองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้้องค์นั้นก็จะสามารถสร้างนวัตกรรมและสามารถเพิ่มประสิทธิผล ประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานได้ องค์การ

แห่งการเรียนรู้จึงเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท (พรณี สนวนเพลง, 2552; บดินทร์ วิจารณ์, 2549)

ผลการดำเนินงานขององค์กร นี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ ผลการดำเนินงานระดับบุคคลและผลการดำเนินงานระดับองค์กร โดยผลการดำเนินงานระดับบุคคลจะพิจารณาที่พนักงานแต่ละคนในองค์กรมีทักษะในการทำงานสูงขึ้น มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการทดลองแนวทางใหม่ๆมีการแก้ปัญหาที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มีการพัฒนานวัตกรรมให้กับองค์กรก็จะทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี (Carpenter, 2002; Neal and Mannix, 2005) ซึ่งศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลในการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับบุคคลที่ดีที่สุด สำหรับผลการดำเนินงานระดับองค์กรจะพบว่าความสามารถในการดำเนินความสัมพันธ์เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทางสังคมและทางเศรษฐกิจ (Turner, 1977) ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในองค์กรและระดับองค์กรกับพนักงานในองค์กร(วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ ,2553) ตามทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองกับสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างความได้เปรียบทางทรัพยากรในองค์กร ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการและถ้ามีการปรับตัวตามสถานการณ์เพื่อสร้างความยั่งยืนในการประกอบกิจการ(Certo, 2000)จะสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานได้ ซึ่งจากการศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรออกเป็น 2 มิติคือ มิติของวัตถุประสงค์และมิติของการตัดสินใจ (Agarwal et al., 2003; Guo,2002) โดยมิติของของวัตถุประสงค์จะครอบคลุมการประเมินผลทางการเงินและการตลาด ส่วนมิติของผลของการตัดสินใจจะรวมการรับรู้ของลูกค้าและพนักงาน พบว่าองค์กรเรียนรู้มีผลอย่างชัดเจนต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในอุตสาหกรรมสิ่งทอ (Shahid Mahmood, Faisal Qadeer and Aftab Ahmad, 2015) นอกจากนี้ การศึกษาอิทธิพลของศักยภาพขององค์กรการเรียนรู้ต่อประสิทธิภาพขององค์กรพบว่า มีความสัมพันธ์แบบเชิงบวก การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาและนวัตกรรม รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน (Paraskevi Dekoulou and Panagiotis Trivellas, 2014)) และยังพบอีกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีผลเชิงบวกต่ออย่างมากต่อความพึงพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กร (Paraskevi Dekoulou and Panagiotis Trivellas, 2015)

สมมติฐานที่ 3 ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 4 อิทธิพลของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงาน

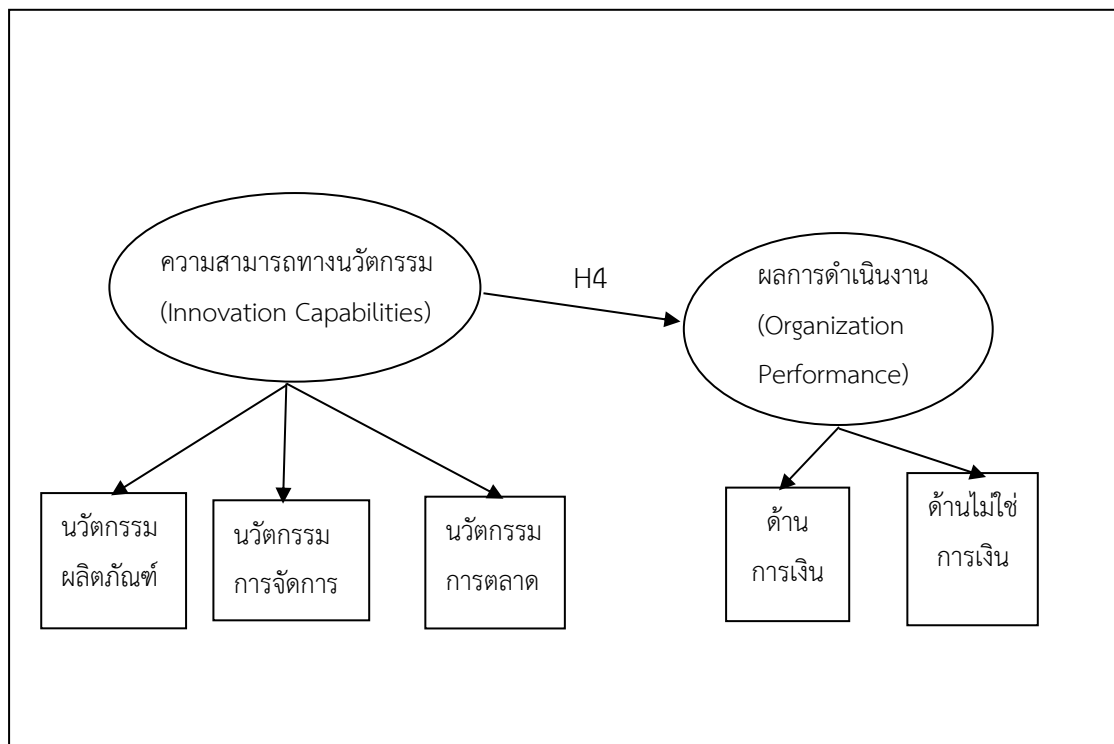
ผลกระทบของความสามารถทางนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงาน

เนื่องจากองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการ และนวัตกรรมการตลาดมากขึ้น จะประสบความสำเร็จที่ดีกว่าและเกิดการตอบสนองจากสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าองค์กรที่มีความสามารถทางนวัตกรรม ดังนั้นความสามารถทางนวัตกรรมจึงช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมากขึ้น จะประสบความสำเร็จที่ดีกว่าและเกิดการตอบสนองจากสภาพแวดล้อมได้อย่างง่ายกว่าองค์กรที่มีความสามารถทางนวัตกรรมที่น้อยกว่า ซึ่งช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานและมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนมากขึ้น (Calantone et al., 2002; Zaltman, Duncan, and Holbeck, 1973) องค์กรสามารถสร้างสรรค์ความสามารถทางนวัตกรรมได้โดยให้เห็นความสำคัญของการสื่อสารและแบ่งปัน มีการนำแนวคิดและข้อมูลการวิจัย เพื่อนำ ไปสู่การทดสอบแนวคิด และนำไปทดลองปฏิบัติ จนสามารถส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้สำเร็จ (Gibson and Smilor, 1991) องค์กรที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการนวัตกรรม (Management Innovation) จะสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อนำเสนอสิ่งที่มีคุณค่าต่อลูกค้าและตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นการ

สร้างความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตทางธุรกิจในระยะยาวให้กับองค์กร (Vracking, 1990) ซึ่งศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรในยุคการตลาดโลกาภิวัตน์นี้ ประกอบไปด้วย ความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามประการนี้สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์ของนวัตกรรม (Wheelwright and Clark, 1992) ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากความสามารถทางนวัตกรรม นี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือด้านที่เป็นตัวเงินและด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยจะส่งผลกระทบต่อ ผลการดำเนินงานในระดับบุคคลและผลการดำเนินงานในระดับองค์กร ซึ่งผลการดำเนินงานระดับบุคคลจะพิจารณาที่พนักงานแต่ละคน องค์กรที่มีพนักงานที่มีทักษะในการทำงานสูง มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการทดลองแนวทางใหม่ๆ เพื่อใช้แก้ปัญหา มีการพัฒนานวัตกรรมให้กับองค์กร จะทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและด้านที่ไม่เป็นตัวเงินที่ดีได้ (Carpenter, 2005; Mannix, and Neale, 2005) อาจกล่าวได้ว่าศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลในการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับบุคคลที่ดีได้ ส่วนผลการดำเนินระดับองค์กรจะพบว่ามีความสามารถในการดำเนินความสัมพันธ์เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทางสังคมและทางเศรษฐกิจ (Turner, 1977) ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในองค์กรและระดับองค์กรกับพนักงานในองค์กร(วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์ ,2553) โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองกับสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างความได้เปรียบทางทรัพยากรในองค์กรตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการและทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการถ้ามีการปรับตัวตามสถานการณ์เพื่อสร้างความยั่งยืนในการประกอบกิจการก็จะสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและด้านที่ไม่เป็นตัวเงินได้ (Certo, 2000) ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ดี องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการและการตลาดขององค์กรในสายตาของผู้บริโภคที่พร้อมในการจ่ายเพิ่มมากขึ้นสำหรับสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่า และสามารถตอบสนองความต้องการได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Eva Kirner et.al., 2009)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญที่เกิดจากความสามารถทางนวัตกรรมซึ่งนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความสามารถทางนวัตกรรม ต่อผลการดำเนินงาน ในอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 4 ความสามารถทางนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 5 อิทธิพลของความสามารถทางนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงาน

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุ (Antecedents) ที่มีผลกระทบต่อศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 ตัวแปร คือ วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ทีมพลวัตและผู้นำแห่งทศวรรษใหม่

1. วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง

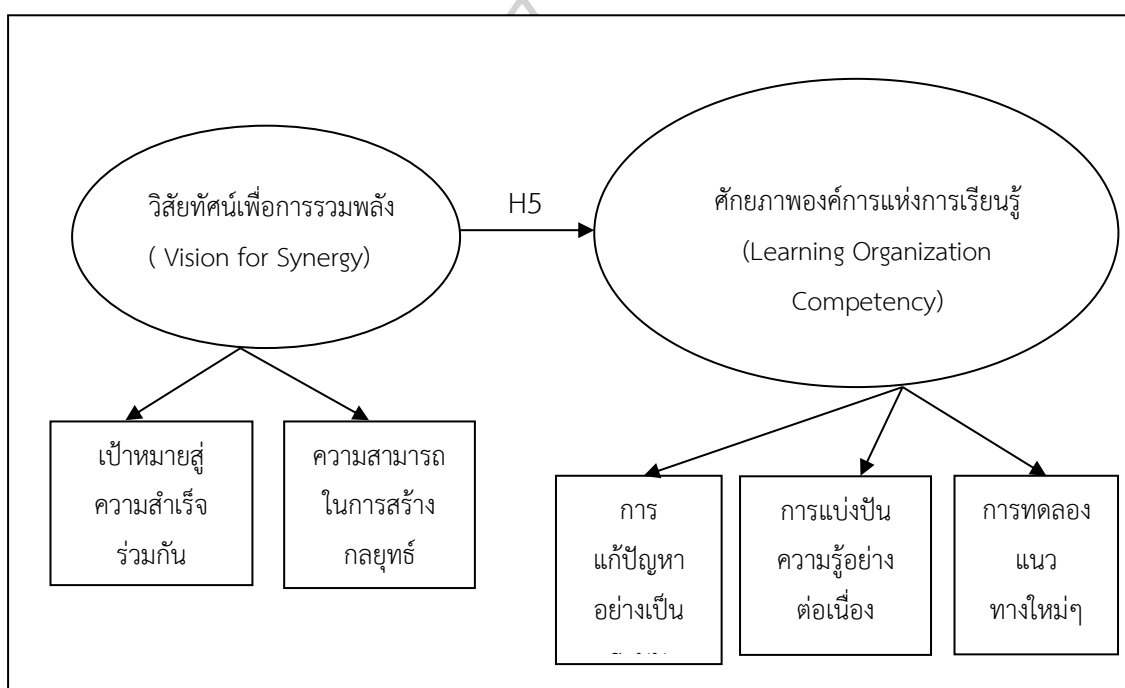
วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง (Vision for Synergy) หมายถึง ความตระหนักรู้ถึงเป้าหมายส่วนตนในการปฏิบัติงานและการเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่งผลให้เกิดเป็นแรงบันดาลใจในการทุ่มเทและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ก่อเกิดการขยายขอบเขตในการนำทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในวงกว้าง เน้นการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับทุกหน่วยงานเพื่อให้มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผน ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีการประเมินผลงาน การทบทวนและตรวจสอบ เพื่อนำมาใช้พิจารณาปรับปรุงแผนงานให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังเป็นศักยภาพหนึ่งที่จะเพิ่มความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้กับองค์การซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยวิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกคนในองค์การ ดังนั้นองค์การจะต้องมีการทำให้ทุกคนรู้และความเข้าใจเพื่อจะได้มีแนวทางการปฏิบัติที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งวิสัยทัศน์จะเป็นพลังการกระตุ้นองค์การ เป็นพลังผลักดันองค์การให้ก้าวไปข้างหน้า (Marquardt, 2002) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะทำให้้องค์การสามารถสร้างและวางแผนกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และในที่สุดจะสามารถสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ได้ เนื่องจากความรู้เปรียบเสมือนพลังงานในการทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดี การสร้างความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมจะเกี่ยวข้องทั้งการรับข้อมูลจากภายนอกและการพัฒนาความรู้จากในองค์การ การสร้างสรรคความรู้เป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์การ (Senge, 1990) สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การส่งเสริมเพื่อสร้างนวัตกรรมภายในองค์การที่มุ่งเน้นเฉพาะในแผนกวิจัยและพัฒนาเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอในการส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพในองค์การได้ (Kline and Rosenberg, 1986) องค์การจะมีความรู้มากมายที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวของบุคลากรทุกคน รูปแบบการบริหารจัดการ รวมถึงวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์การ การเริ่มต้นในการปรับระบบให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากบุคลากรภายในองค์การจะมีเส้นทางในการดำเนิน รูปแบบในการทำงานโดยมีความเชื่อมโยงกับอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมภายในองค์การ (Harrison, 1972) การเรียนรู้ขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ และเมื่อองค์การสามารถผ่านการทดสอบและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์การที่สามารถใช้ทำภารกิจได้ ซึ่งก็คือรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990) โดยที่ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และนโยบายที่สนับสนุนพันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การจะทำให้้องค์การสามารถพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ (Goh, 1998) การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบจะส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยีและการเรียนรู้ต่าง ๆ ภายในองค์การได้ (Arnold, 2000) องค์การที่มีการสนับสนุนบุคลากรในทุกระดับให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์การจะกลายเป็นองค์การแบบนวัตกรรม (Schumpeter, 1975) แนวคิดเรื่องการพัฒนาและกำหนดภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การนับว่ามีความสำคัญมาก ซึ่งมีแนวคิดที่จะกำหนดเป็นนวัตกรรมประเภทหนึ่งคือเป็น นวัตกรรมภารกิจและวิสัยทัศน์ (Innovative Mission and Vision) ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งขององค์การแบบนวัตกรรม (Dombrowski et al., 2007) และส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน (McGregor, 2008) ซึ่งจะพบว่าคุณลักษณะสำคัญขององค์การ นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ จะมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับค่านิยมในองค์การซึ่ง้องค์การจะต้อง

ปลูกฝังและหล่อหลอมให้พนักงานมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร (Quinn and Rohrbaugh, 1983)

ดังนั้นจากการทบทวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของ วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง คือ 1) เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน และ 2) ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์

สมมติฐานที่ 5 วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 6 วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังที่มีผลกระทบต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ทีมพลวัต

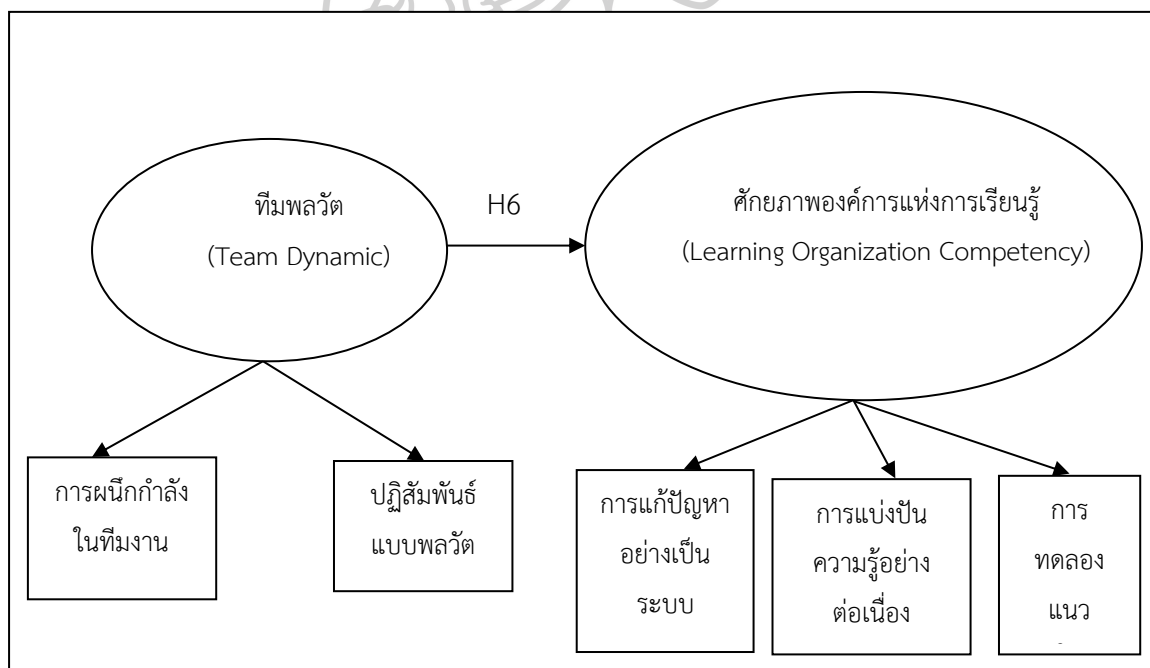
ทีมพลวัต (Team Dynamic) หมายถึง การรวมพลังการทำงานของสมาชิกในทีม เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้ทีมสามารถยกระดับศักยภาพของทีมให้สูงขึ้นจากการใช้สติปัญญาและความสามารถมารวมกัน สมาชิกเป็นศูนย์กลางและกำกับกันเองมีความไว้วางใจและความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน บรรยากาศในการทำงานของทีมเป็นบรรยากาศแบบเปิด มีการสื่อสารความสำเร็จข้ามทีมงานเพื่อพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม มีแผนการปฏิบัติในอนาคตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการถ่ายทอดทักษะความเป็นเลิศระหว่างทีมงานเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานทั่วทั้งกิจการ เกิดการผสมผสานกันกำลังด้วยการยอมรับกันอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงเป้าหมายของกิจการเป็นหลัก

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การนั้นมีพื้นฐานประการหนึ่งมาจากการเรียนรู้ในระดับบุคคล แต่เนื่องจากองค์การประกอบด้วยบุคคลจำนวนมาก ซึ่งมีระดับความสามารถและการเรียนรู้ที่ไม่เท่ากัน ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเมื่อสมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้แล้วจะทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้เสมอไป (Wang and Ahmed, 2007) ซึ่งการเรียนรู้ในระดับองค์การเกิดจากการแบ่งปันความรู้ การแชร์ความรู้ การแชร์ความคิด ร่วมกันในระดับบุคคล (Stata, 1989) และมีความเชื่อมโยงกับกิจกรรม 4 อย่างคือ การแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้ การแปลความหมายและการเก็บข้อมูลขององค์การ (Huber, 1991) นอกจากนี้การเรียนรู้ในระดับองค์การยังมีความสัมพันธ์กับการยึดจับความรู้ของสมาชิกแต่ละคนด้วย (Kim, 1993) แต่อย่างไรก็ตามเมื่อสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกแต่ละคนมีไม่เหมือนกันขึ้นกับระดับความเชื่อของแต่ละคน ดังนั้นถ้าความเชื่อของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้กิจกรรมมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลให้เกิดวงจรการเรียนรู้ใหม่ได้ (March and Olsen, 1998) เมื่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ถูกสมาชิกทำให้ชัดเจนขึ้น กระบวนการเปลี่ยนแปลงรายบุคคลจะเกิดการแชร์ความคิดและการกระทำ จนกลายเป็นค่านิยมหรือประเพณีขึ้นในองค์การ การเรียนรู้ขององค์การจึงเกิดขึ้น ซึ่งจะเก็บอยู่ในรูป โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบการทำงาน (Vera and Crossan, 2003) เนื่องจากความรู้มีความสำคัญมากในองค์การการแสวงหาความรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งนี้การแสวงหาความรู้สามารถทำได้โดย การมีความรู้ติดตัวตั้งแต่เกิด การเรียนรู้จากการทดลอง การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้แบบปะติดปะต่อ และการเรียนรู้ด้วยการหาและการสังเกต (Huber, 1991) เมื่อเกิดความรู้แล้วจะต้องมีการเชื่อมโยงความรู้ การมีปฏิสัมพันธ์กัน เกิดการแบ่งปันความรู้ และการเชื่อมโยงกลยุทธ์ โดยเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารเป็นกลไกที่มีความสำคัญในการส่งผ่านข้อมูลในองค์การ (Carneiro, 2001) การแบ่งปันความรู้ในองค์การนั้นจะเป็นช่องทางในการสร้างความรู้ใหม่ด้วยการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้ากับความรู้เดิม และจะทำให้สามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่เดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Christensen, 2007) ซึ่งสมาชิกในองค์การจะสามารถนำความรู้ที่ถูกแบ่งปันนี้กลับมาประยุกต์ใช้และอาจทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมได้และจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นได้ โดยปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการแบ่งปันความรู้ก็คือการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจ การแบ่งปันทรัพยากร การขยายกรอบของความสามารถส่วนบุคคล ทำให้เกิดการเชื่อมโยงและขยายขอบเขตของแต่ละคน และจะเกิดการมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ (Newell et al., 2002) การทำงานเป็นทีมอาจเกิดจากการตั้งหน่วยงานหรือกลุ่มขึ้นมาแล้วมีกลไกการประสานความร่วมมือ เพื่อแก้ปัญหา และตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มจะต้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจกันในการแบ่งปันความรู้ การเปิดใจกว้างในการประเมินในเรื่องต่าง ๆ การเห็นใจซึ่งกันและกัน และการให้ความช่วยเหลือกัน (Krough, 2003) เมื่อมีความรู้แล้วถ้าไม่มีการนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรม องค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้วงจรการเรียนรู้ไม่สมบูรณ์ (DiBella and Nevis, 1998)

การสร้างวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการพัฒนาทั้งในเรื่องของบุคคลและการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับทีมด้วย เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเรียนรู้ผ่านทีมจะทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ การแชร์ความรู้ การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้จากข้อผิดพลาดแล้วนำมาปรับแก้ เพื่อประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่และสร้างความรู้ใหม่ในการจัดการต่อปัญหาและต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ซึ่งท้ายที่สุดอาจจะเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมเพื่อทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มมากขึ้นได้ (Hoff, 2005) ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมนั้นจะเป็นการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในด้านการแข่งขันขององค์กร (Johnson, 2005) ความสามารถ ขององค์กรในการสร้างองค์ความรู้ใหม่และใช้ความรู้ใหม่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้นั้น ต้องมีการให้โอกาสสมาชิกในองค์กรในการนำความคิดใหม่ๆเข้ามาใช้ในการทำงาน และสนับสนุนการทดลองสิ่งใหม่ๆทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการในการทำงานอยู่ตลอดเวลา (Garvin, 1993; Senge, 1990)

ดังนั้นจากการทบทวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของทีมพลวัต คือ 1) การผนึกกำลังในทีมงาน 2) ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต

สมมติฐานที่ 6 ทีมพลวัตส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 7 อิทธิพลของทีมพลวัตที่มีผลกระทบต่อศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่

ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ (New Decade Leader) หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของแนวความคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่า ความเชื่อ และการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ยึดหลักคุณธรรมและความถูกต้องในการดำเนินงาน ให้ความสำคัญใส่พนักงาน มีการให้คำแนะนำแก่พนักงาน การให้ความสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อความต้องการของพนักงานรายคน จัดให้มีในการฝึกอบรมพนักงานเพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการทำงานตามต้องการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานเอง

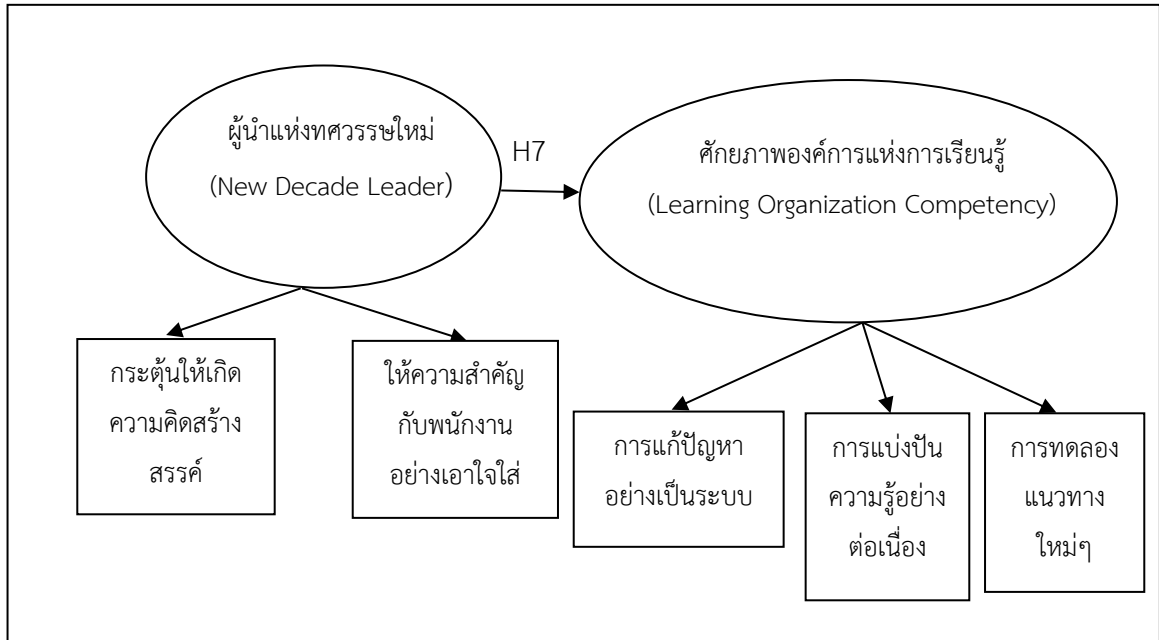
ผู้นำที่มีจริยธรรม เป็นรูปแบบของผู้นำในด้านบวกที่จูงใจผู้ปฏิบัติงานให้มีสภาพทางจิตใจในด้านดี (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009) และสามารถเหนี่ยวนำให้เกิดพฤติกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์กร (Bedi et al., 2016; Ng and Feldman 2015; Trevino et al., 2014) ผู้นำเชิงจริยธรรม สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของกลุ่มด้วยการยกระดับคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งก่อให้เกิดบรรยากาศความยุติธรรมในการทำงานและความยุติธรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของกลุ่มได้ (Fred O. Walumbwa, Chad A. Hartnell, Everlyne Misati, 2017) ผู้นำที่มีจริยธรรมผู้นำในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการอยู่รอดขององค์กรเนื่องในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว การบริหารท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ทำให้ต้องมีการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Marquardt, 2002) ภาวะผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทาง ความเชื่อและค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร ทำให้เกิดการปฏิบัติเป็นเยี่ยงอย่าง การจัดการความรู้ภายในองค์กรตั้งแต่การสร้างความรู้และการแบ่งปันความรู้ ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก บทบาทของผู้นำจึงเป็นผู้สร้าง สนับสนุนสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้เกิดความรู้ เกิดการแบ่งปันความรู้ และเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้นำ การตัด สิ้นใจและการเอาใจใส่ของผู้นำ (Koskinen, 2003) ผู้นำที่มีทัศนคติและมีทักษะที่ดีในการสร้างความร่วมมือ จะสร้างโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและสนับสนุน การสนทนากัน และการเรียนรู้ (Jones and Hendry, 1994) อีกทั้งสนับสนุนให้สมาชิกค้นหาเรื่องที่ตนชำนาญได้ (Senge, 1990) การเป็นตัวอย่างที่ดีในการด้านการเรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีการสนับสนุนร่วมมือ การไม่เป็นผู้นำเผด็จการ การกระตุ้น การจูงใจ การยอมรับว่าคนเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำนอกจากกระตุ้นให้เกิดการทดลองและสนับสนุนให้สมาชิกทำอะไรใหม่ๆแล้ว การเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร (ยุรพร ศุทธรัตน์, 2552) ดังนั้นผู้นำจึงดำรงไว้ซึ่งการเป็นผู้นำที่มีหลายบทบาท คือเป็นผู้นำในฐานะนักออกแบบ จะทำการออกแบบระบบที่สำคัญขององค์กร

ผู้นำในฐานะพ่อหรือแม่บ้าน เพื่อทำความเข้าใจในทุก ๆ เรื่องเกี่ยวกับสมาชิก เป็นการรวบรวมแนวคิดของทุกคนมาช่วยในการตัดสินใจ ผู้นำในฐานะครู มองเหตุการณ์ตามสภาพจริง มีความคิดอย่างเป็นระบบ ช่วยสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่องให้เห็นภาพรวมขององค์กร (Senge, 1990) และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นผู้นำจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อผลักดันและกระตุ้น ด้วยเหตุผลและปัญญาอย่างรอบคอบในการบริหารจัดการต่อการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ในลักษณะการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งงานไปที่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก (Vera and Crossan, 2004) และการสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นเมื่อ มีการทำการทดลองและมีความกล้าของผู้นำที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องทบทวนความคิด ต้องทดลอง มีการสื่อสาร มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการสร้าง สรรค์หรือแนวทางใหม่ๆในการปฏิบัติงาน (Friedman, 2002) การจัดการของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญของความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องมีลักษณะของการเปิดเผย การคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างสรรค์ และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งความคิดสร้างสรรค์จะต้องประกอบด้วยความยืดหยุ่นและเต็มใจเสี่ยงในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ และสนับสนุนให้เกิดสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร (McGill, Slocum and Lei, 1992; Goh, 2003)

ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของ ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ คือ 1) กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ 2) ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่



สมมติฐานที่ 7 ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 8 อิทธิพลของผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ที่มีผลกระทบต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้: หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ 1. เพื่อทดสอบสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ และความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ 2. เพื่อทดสอบศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย 3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานต่อความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย 4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการจัดการของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ในรูปแบบนำ-แบบรอง (Dominant-less Dominant Design) มีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการใช่วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริม เพื่อขยายความ ตรวจสอบยืนยันและเพิ่มความลึกของข้อมูล โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการวิจัยความสัมพันธ์แบบเชิงสาเหตุ (Causal Research) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Cause and Effect Relationships) ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้สถานประกอบการที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ซึ่งวิธีวิจัยที่นำมาใช้ดำเนินการวิจัยมี ดังนี้

1. วิธีวิทยาการวิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มุ่งศึกษาแบบเชิงสาเหตุ (Causal Research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์

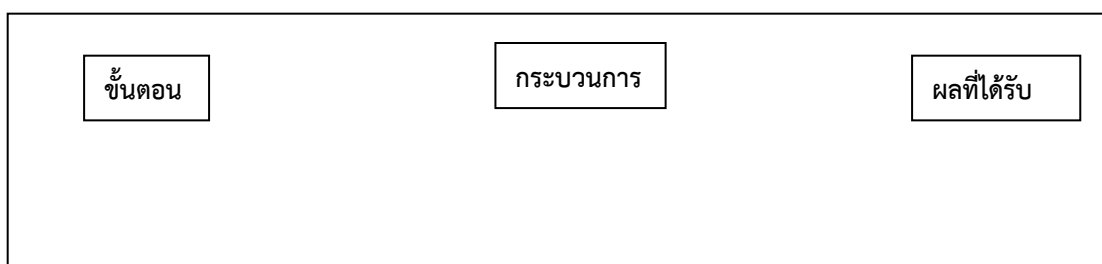
2. วิธีวิทยาการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อขยายความและข้อมูลเชิงลึกสนับสนุนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย โดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ ความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์

ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลักด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (ชาย โพอริสตา, 2554 ; Patton,1990) หน่วยวิเคราะห์ของการวิจัยเป็นระดับองค์การ โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอ ที่มีเงินทุนประกอบการต่ำกว่า 100 ล้านบาท จำนวน 2 ราย จากอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอที่มีเงินทุนประกอบการต่ำกว่า 100-500 ล้านบาท จำนวน 1 ราย และจากอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอที่มีเงินทุนประกอบการมากกว่า 500 ล้านบาท จำนวน 1 ราย รวมทั้งหมด 4 ราย

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ปฏิบัติตามหลักการพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้มีการแนะนำตัว อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนต่างๆ ของการวิจัย การนำข้อมูลไปใช้ และให้สิทธิ์แก่ผู้ให้ข้อมูลหลักที่จะมีอิสระในการร่วมวิจัยหรือถอนตัวจากการวิจัย เนื่องจากในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลและการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ให้ข้อมูลในประเด็นเรื่องการยินยอมของผู้ให้ข้อมูลและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล และได้แจ้งกับผู้ให้ข้อมูลว่าจะรักษาข้อมูลที่ได้เป็นความลับ ใช้นามแฝงในการรายงานผล ปกป้องความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ด้วยการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลก่อนการบันทึกเสียงหรือจดบันทึกข้อความพร้อมทำลายการบันทึกเสียงเมื่อสิ้นสุดการศึกษา และการนำข้อมูลไปใช้อภิปรายหรือตีพิมพ์เผยแพร่จะกระทำในภาพรวมเฉพาะในการนำเสนอเชิงวิชาการเท่านั้น

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 มิติคือ ด้านขั้นตอน ด้านกระบวนการ และด้านผลที่ได้รับ แสดงได้ดังแผนภาพ





ภาพที่ 9 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย

จากภาพที่ 9 แสดงขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยไว้ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นขั้นตอนในการจัดเตรียมโครงการวิจัยตามระเบียบวิธีการดำเนินงานวิจัย เพื่อมานำวิเคราะห์สังเคราะห์ สรุปแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สืบเสาะสภาพปัจจุบันของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยในปัจจุบันจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น สถาบันพัฒนาสิ่งทอแห่งประเทศไทย สมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งทอ ทำให้สามารถสรุปออกมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โครงร่างการวิจัย เพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นทำการสอบปกป้องโครงร่างวิจัย นำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบแล้วดำเนินการขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถาม ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้: หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ซึ่งจะประกอบไปด้วยการกำหนดนิยามศัพท์ และสร้างแบบสอบถามการวิจัย ตรวจสอบคุณภาพ และความเหมาะสมของเครื่องมือวัดความเที่ยง โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective Congruence index) ทดสอบเครื่องมือผู้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน แล้วนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาความเชื่อมั่นวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach, 1984) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาคที่มีค่าตั้ง 0.70 ขึ้นไป จึงจะเชื่อถือและยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ เพื่อเก็บข้อมูลในระดับองค์กร จากเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นจากสถาบันพัฒนาสิ่งทอของประเทศไทย และสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มประเทศไทย พบว่าที่ผ่านมากการตอบแบบสอบถามในการวิจัยของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอของประเทศไทยมีอัตราการตอบกลับที่ค่อนข้างน้อย ด้วยเหตุนี้เพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นไปตามจำนวนที่กำหนด ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (Panayides, 2007) และนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาสังเคราะห์หาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่ศึกษา และพบว่าผู้ประกอบการตอบแบบสอบถามกลับเท่ากับ 201 ผู้ประกอบการ

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลที่นำมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องก่อนนำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้เทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ซึ่งจะได้ข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของตัวแปรการวิจัยที่ได้จากข้อมูลเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 5 การวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ควบคู่ไปกับการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อนำไปเก็บข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการยืนยันและการขยายผลให้งานวิจัยเชิงปริมาณมีความสมบูรณ์ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 การสรุปผลการวิจัย โดยการนำสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมาสรุปร่วมกันเพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของตัวแปรการวิจัย แล้วสรุปและอภิปราย และให้ข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัย แล้วนำงานวิจัยทั้งหมดมาเขียนรายงานผลการวิจัยการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้: หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอประเทศไทยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอรับคำแนะนำ และนำมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนจะนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อสอบป้องกัน หลังจากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นก่อนจัดทำรายงานผลวิจัยฉบับสมบูรณ์เพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือผู้ประกอบการอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ซึ่งหน่วย วิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับองค์การ ผู้วิจัยจึงใช้ข้อมูลผู้ประกอบการของ กรมโรงงานอุตสาหกรรม <http://www.diw.go.th/hawk/content.php?mode=data1search> การจำแนกลักษณะของบริษัทจะจำแนกโดยใช้บัญชีประเภทโรงงานอุตสาหกรรม ตามกฎกระทรวง (พ.ศ. 2535) ออกตามความในพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535 การเก็บข้อมูลจะเก็บจากโรงงานที่ประกอบต่าง ๆ โดยเป็นโรงงานประกอบกิจการเกี่ยวกับสิ่งทอ ด้ายหรือเส้นใย โรงงานประกอบกิจการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จากสิ่งทอ โรงงานถักผ้า ผ้าลูกไม้ หรือเครื่องนุ่งห่มด้วยด้ายหรือเส้นใย หรือฟอกย้อมสี หรือแต่งสำเร็จผ้า ผ้าลูกไม้ หรือเครื่องนุ่งห่มที่ถักด้วยด้ายหรือเส้นใย ข้อมูลจากผู้ประกอบการของ กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 2,006 ผู้ประกอบการ ทั่วประเทศไทย (ข้อมูล ณ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2560) และในส่วนของ การวิจัยเชิงคุณภาพได้สัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการ จำนวน 4 ราย ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอที่มีเงินทุนประกอบการต่ำกว่า 100 ล้านบาท จำนวน 2 ราย จากอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอที่มีเงินทุนประกอบการต่ำกว่า 100-500 ล้านบาท จำนวน 1 ราย และจากอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอที่มีเงินทุนประกอบการมากกว่า 500 ล้านบาท จำนวน 1 ราย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยนี้มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ที่สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วยตัวจำนวน 3 ตัวแปร ดังนี้

1. วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน 2) ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์
2. ทีมพลวัต แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1)การผนึกกำลังในทีมงาน 2)ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต
3. ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ 2) ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่

กลุ่มที่ 2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วยตัวจำนวน 3 ตัวแปร ดังนี้

1. ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1)การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง และ 3) การทดลองแนวทางใหม่ๆ
2. ความสามารถทางนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมการจัดการ 3) นวัตกรรมการตลาด
3. ผลการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านไม่ใช้การเงิน

ลักษณะของงานวิจัย

รูปแบบการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ในรูปแบบนำ-แบบรอง (Dominant-less Dominant Design) มีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการใช่วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริม เพื่อขยายความ ตรวจสอบยืนยันและเพิ่มความลึกของข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้วิธีวิจัยเชิงปริมาณจะใช่วิธีการวิจัยความสัมพันธ์แบบเชิงสาเหตุ (Causal Research) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Cause and Effect Relationships) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จะใช้วิธีการตามวิธีปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ในรูปแบบที่มุ่งทำความเข้าใจความหมายของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ให้ข้อมูล (Hermeneutic Phenomenology) (ชาย โปธิสิตา, 2554) โดยมีรายละเอียดการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่างในแบบวิธีเชิงปริมาณ เนื่องจากกาวิจัยนี้มีข้อจำกัดในเรื่องอัตราการตอบกลับมีจำนวนน้อย ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (Panayides, 2007) ซึ่งมีขนาดเท่ากับ 2,006 สถานประกอบการ เป็นผู้ประกอบการที่ประกอบกิจการด้านการทอผ้าทั่วประเทศที่ประกอบกิจการในด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ โรงงานประกอบกิจการเกี่ยวกับสิ่งทอ ด้าย โรงงานประกอบกิจการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จากสิ่งทอ โรงงานถักผ้า ผ้าลูกไม้ หรือเครื่องนุ่งห่มด้วยด้าย หรือเส้นใย หรือพอกย้อมสี หรือแต่งสำเร็จผ้า ผ้าลูกไม้ หรือเครื่อง นุ่งห่มที่ถักด้วยด้ายหรือเส้นใย และยังคงอยู่มี ตามข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 2,006 ผู้ประกอบการ (ข้อมูล ณ วันที่ 24 ธันวาคม 2559) หน่วยที่ใช้ในการศึกษาเป็นการเก็บข้อมูลในระดับองค์การ โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเจ้าของกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากผู้บริหารเหล่านี้ สามารถให้ข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน อีกทั้งยังเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์การเพื่อการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น มีส่วนรับรู้และรับผิดชอบต่อผลประกอบการขององค์การผ่านการประชุมขององค์การ เช่นการรายงานผลการดำเนินงานประจำปี โดยมีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 14 ตัวแปร ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต (Jackson, 2001) เท่ากับจำนวน 190-380 ตัวอย่าง โดยงานวิจัยนี้มีจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 201 ตัวอย่าง จึงเป็นไปตามข้อกำหนด เก็บข้อมูลทางไปรษณีย์จากผู้บริหารของกิจการที่มีส่วนร่วมพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน ประกอบด้วย เจ้าของกิจการ ประธานกรรมการบริหาร ผู้จัดการทั่วไป

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอโดยใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และสร้างขึ้นตามนิยามปฏิบัติการประกอบด้วย 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 รายข้อ มีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close-Ended Questionnaire) และเป็นคำถามแบบตรวจสอบ รายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอที่ผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ตอบแบบสอบถามดำเนินงานอยู่ จำนวน 5 รายข้อ มีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close-Ended Questionnaire) และเป็นคำถามแบบตรวจสอบ รายการ (Checklist)

ตอนที่ 3 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 42 รายชื่อ โดยปรับจากแบบสอบถามจากงานวิจัยที่ได้ทบทวนวรรณกรรม มีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Close-Ended Questionnaire) และเป็นคำถามแบบตรวจสอบ รายการ (Checklist)

ตอนที่ 4 คำถามปลายเปิด (Open-Ended Questionnaire) เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ในการจัดการศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมการตลาด

การวัดตัวแปร

1. วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง แบ่งออกเป็น 2 ด้าน

1.1) เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การตระหนักรู้เป้าหมายในการทำงานและเป้าหมายขององค์การ การสร้างแรงบันดาลใจและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2) ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มุ่งเน้นวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงการทำงาน งบประมาณที่เพียงพอ

2. ทีมพลวัต แบ่งออกเป็น 2 ด้าน

2.1) การผนึกกำลังในทีมงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ระดมสมองร่วมกันในการทำงานและส่งเสริมการสร้างควมไว้วางใจในการบริหารจัดการทีมงานด้วยตนเอง

2.2) ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมภายใต้บรรยากาศแบบเปิด การสื่อสารหลากหลายทิศทางและยืดหยุ่นตามสถานการณ์

3. ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน

3.1) การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ผู้นำที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของแนวความคิดใหม่ ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่า ความเชื่อ การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และยึดมั่นในคุณธรรม

3.2) ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ผู้นำให้ความสำคัญเอาใจใส่พนักงาน มีแผนพัฒนาความสามารถเป็นรายบุคคล มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถตามความต้องการของลูกน้อง

4. ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน

4.1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ กระบวนการเพื่อตรวจสอบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบและนำมาใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน

4.2) การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การจัดกิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ มุ่งให้เกิดความร่วมมือและเต็มใจในการเผยแพร่และสะสมความรู้ร่วมกัน

4.3) การทดลองแนวทางใหม่ๆ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงนโยบาย โครงสร้างและเป้าหมาย ให้ความสำคัญยกย่องกับสมาชิกหรือทีมงานที่สามารถนำเสนอแนวทางใหม่มาใช้ ยอมรับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง

5. ความสามารถทางนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 3 ด้าน

5.1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้า การสำรวจความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ

5.2) นวัตกรรมการจัดการ ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ กิจกรรมสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อศักยภาพการบริหารจัดการที่ดียิ่งขึ้น

5.3) นวัตกรรมการตลาด ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การส่งเสริมการตลาดในรูปแบบใหม่ๆ ใช้ช่องทางในการสื่อสารเพื่อการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

6. ผลการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ

6.1) ด้านการเงิน ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ รายได้ กำไร และสภาพคล่องของกิจการ

6.2) ด้านไม่ใช่การเงิน ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ภาพลักษณ์ที่ดีของกิจการ ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้า

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถทางนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่กำลังศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปร ซึ่งเป็นแนวทางการออกแบบเครื่องมือที่เป็นข้อคำถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นกำหนดเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อนำมาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถาม

1.2 จัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้ศึกษาวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดการวิจัยและครอบคลุมนิยามศัพท์ของตัวแปรที่ได้พัฒนาขึ้นมา ด้วยการสร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจและตัวแปรที่ศึกษาจำนวน 2 กลุ่ม ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอกจำนวน 3 ตัวแปร และตัวแปรแฝงภายในจำนวน 3 ตัวแปร เพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัยต่อไป

1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง เหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย

1.4 ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ให้คำแนะนำแล้ว ผู้วิจัยนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือให้ถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน

1.5 ทำการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

2. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบความตรง ความเที่ยงค่าอำนาจจำแนก ดังนี้

2.1 ทดสอบความตรงด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และนำไปปรับปรุงข้อคำถาม จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์วิจัย โดยใช้ สูตร IOC (Index of Item Object Congruence) = $\sum R / N$ โดย R คือคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ และมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้ดังนี้

+1 หมายถึง คำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์

-1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์

จากนั้นทำการประมวลความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดที่ได้รับการพิจารณาแบบสอบถามเป็นรายชื่อโดยกำหนดว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยหรือนิยามศัพท์ และสามารถนำมาใช้ในการสอบถามได้ (Rovinelli and Hambleton, 1976)

2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของแบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นเพื่อนำไปใช้แก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจริง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) และนำไปทดลองใช้ (Try out) โดยสุ่มแบบเป็นระบบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของ แบบสอบถามทั้งฉบับโดยต้องมีค่าตั้งแต่ $\alpha = 0.70$ ขึ้นไป จึงยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

สำหรับวิจัยเชิงปริมาณนี้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. การใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์จากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรมมีบริษัทยังดำเนินงานอยู่จำนวน 2,006 ผู้ประกอบการ และงานวิจัยมีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 14 ตัวแปร โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต (Jackson, 2001) จึงมีขนาดของตัวอย่างเท่ากับ 190-380 ตัวอย่าง ในงานวิจัยนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 201 ผู้ประกอบการ

2. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยแนบพร้อมกับแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการ กรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการโรงงาน อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

3. เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จำนวน 2,006 ชุด ตามชื่อ ที่อยู่ผู้ประกอบการที่จดทะเบียนไว้ที่ กรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวนทั้งหมด 2,006 ผู้ประกอบการ (ข้อมูล ณ วันที่ 24 ธันวาคม 2559) ที่ยังดำรงอยู่พร้อมแนบซองจดหมายตอบกลับไปพร้อมกับแบบสอบถาม ซึ่งกำหนดให้ส่งจดหมายตอบกลับทางไปรษณีย์ภายใน 15 วัน พร้อมกันนี้ผู้วิจัยได้ติดตามด้วยการสอบถามข้อมูลทางโทรศัพท์ เพื่อให้แบบสอบถามกลับมาให้มากที่สุดภายในเวลาการเก็บข้อมูล 60 วัน

4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ ความครบถ้วนในเนื้อหาของแบบสอบถามที่ได้กลับมา และนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบ เพื่อให้ข้อมูลเป็นไปตามเงื่อนไขของโมเดลสมการโครงสร้าง จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modelling)

5. ผู้วิจัยได้ทดสอบความลำเอียงของการไม่ตอบแบบสอบถาม (Non-Response Bias) เพื่อคาดคะเนการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ตอบกลับมาโดยเปรียบเทียบชุดข้อมูลของแบบสอบถามที่ได้มาสองกลุ่มตามช่วงระยะเวลาซึ่งในช่วงแรกคือ 1 เดือนแรก และอีก 1 เดือนถัดมา และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปรด้านรูปแบบองค์กรธุรกิจ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจและเงินทุนการดำเนินงานด้วยการใช้สถิติ Independent Sample t-test เพื่อให้ทราบว่า ประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Armstrong and Overton, 1997) ซึ่งแสดง ว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามสามารถเป็นตัวแทนของประชากรในการศึกษาในครั้งนี้ได้

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ และหรือผู้จัดการ และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยในแบบสอบถามตอนที่ 1 ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ตอนที่ 2 ประกอบด้วยทุนดำเนินการ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ รางวัลด้านนวัตกรรมและรางวัลด้านระบบการบริหารจัดการที่เคยได้รับ ด้วยการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และนำข้อมูลที่รวบรวมได้ มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ คือ ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทั้งหมด ได้แก่ วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ทีมพลวัต ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ และศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้ และการทดลองแนวทางใหม่ๆ ผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยวิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนาและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและการสรุปผล การดำเนินการวิจัย และได้กำหนดการ

ให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามดังนี้ (Best, 1977; บุญชม ศรีสะอาด, 2545; สีน พันธ์พิณิจ, 2553)

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด กำหนดเป็น 5 คะแนน

ระดับความคิดเห็นมาก กำหนดเป็น 4 คะแนน

ระดับความคิดเห็นปานกลาง กำหนดเป็น 3 คะแนน

ระดับความคิดเห็นน้อย กำหนดเป็น 2 คะแนน

ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด กำหนดเป็น 1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์การแจกแจงปกติ โดยพิจารณาจากค่าเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557)

3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (กรีซ แร่งสูงเนิน, 2554)

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรที่สังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557) โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1 การพัฒนาโมเดลการวัด โดยนำข้อมูลและโมเดลการวิจัย จากการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาพัฒนาเป็นโมเดลการวิจัย

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์และความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยมีขั้นตอนดังนี้

5.1 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยพิจารณาจากค่าต่อไปนี้ คือ ค่า χ^2 ค่า χ^2/df ค่า CFI ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA

5.2 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุ จำนวน 3 ตัวแปร คือ วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ทีมพลวัตและผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ กับศักยภาพการจัดการขององค์การแห่งการเรียนรู้ และวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้กับผลลัพธ์ทั้ง 2 ด้านคือ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์อิทธิพลความสามารถทางนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติพื้นฐานใช้บรรยายคุณสมบัติของสิ่งที่ศึกษาวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ คือ การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้นด้วยการทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.8 จึงไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Hair et al., 2006)

4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) ดังนี้

4.1.1 ค่าไค-สแควร์ (Chi-square, χ^2) หมายถึงค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริง กับเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ค่าไค-สแควร์มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความกลมกลืนกัน (Diamantopoulous and Sigaw, 2000)

4.1.2 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square, χ^2/df) หมายถึงค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไค-สแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไค-สแควร์มีข้อจำกัด โดยค่าไค-สแควร์จะมีค่าสูงสำหรับขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก ทำให้อาจจะสรุปว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ โดยค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 จะสามารถใช้เพื่อสรุปว่าโมเดลกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ (Schumacker and Lomax, 2010)

4.1.3 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index : CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระลบด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไค-สแควร์ของผู้วิจัยลบด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลโมเดลอิสระ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kaplan, 2000)

4.1.4 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index : GFI) หมายถึงค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระซึ่งโมเดลอิสระ คือ ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือมีค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulous and Siguaw, 2000)

4.1.5 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index : AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปร และขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI คือ ค่าดัชนีความกลมกลืนมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulous and Siguaw, 2000)

4.1.6 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง หรือความไม่กลมกลืน ต่อองศาอิสระ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณมีค่ามากกว่า 0.40 จึงจะผ่านเกณฑ์ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

4.2 การวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลเช่นเดียวกับข้อ 4.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในแบบวิธีเชิงคุณภาพ ในงานวิจัยนี้จะใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยไม่ใช่หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non Probability Sampling) ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กับประชากรที่ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่สอดคล้องกับการวิจัย และสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) ในระดับลึกได้ (Patton, 1987; Dixon et al., 1987; สีน พันธุ์พินิจ, 2553) โดยสามารถจัดเป็นตัวแทนของอุตสาหกรรมเล็กกลาง ใหญ่ตามจำนวนทุนการดำเนินงานได้โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงคือ ทุนต่ำกว่า 100,000,000 บาท เป็นตัวแทนของกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ทุน 100,000,000–500,000,000 บาท เป็นตัวแทนของกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง และทุนมากกว่า 500,000,000 บาท เป็นตัวแทนของกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ทั้งนี้ เลือกสัมภาษณ์กับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ 1 แห่ง อุตสาหกรรมขนาดกลาง 1 แห่งและอุตสาหกรรมขนาดเล็ก 2 แห่ง

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้แนวคำถามสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation) กับเจ้าของกิจการ / ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร / ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อความสามารถทางนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ดังนี้

1. ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่กำลังศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปร ซึ่งเป็นแนวทางการออกแบบเครื่องมือที่เป็นแบบสัมภาษณ์ จากนั้นกำหนดเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อนำมาเป็นการออกแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อกำหนดประเด็นคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation) โดยมีเรื่องบันทึกเสียง สมุดบันทึก ปากกาเป็นเครื่องมือการวิจัย

2. จัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมเพื่อใช้กับผู้ให้ข้อมูลอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอของประเทศไทยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดการวิจัยและครอบคลุมนิยามศัพท์ของตัวแปรที่ได้พัฒนาขึ้นมา

3. นำแบบสัมภาษณ์และประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง เหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย

4. ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์และประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก ตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ให้ คำแนะนำแล้วแล้วทำการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการสุ่มแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) โดยเลือกสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับ กับเจ้าของกิจการ / ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร / ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำนวน 3 ขนาด ทั้งนี้บริษัททั้งสามขนาดสามารถจัดเป็นตัวแทนของอุตสาหกรรมเล็กกลาง ใหญ่ตามจำนวนทุนการดำเนินงานได้โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงคือ ทุนต่ำกว่า 100,000,000 บาท เป็นตัวแทนของกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ทุน 100,000,000–500,000,000 บาท เป็นตัวแทนของกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง และทุนมากกว่า 500,000,000 บาท เป็นตัวแทนของกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการ โรงงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการเก็บข้อมูลจากอุตสาหกรรมหลายขนาดทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล (Patton, 1990; สุกางค์ จันทวานิช, 2553) ทั้งนี้เลือกสัมภาษณ์กับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ 1 แห่ง อุตสาหกรรมขนาดกลาง 1 แห่งและอุตสาหกรรมขนาดเล็ก 2 แห่ง

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีที่หลากหลายได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) และ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ตัวผู้วิจัยเป็นฐานเครื่องมือที่สำคัญในการดำเนินการวิจัยทุกขั้นตอน ตั้งแต่นัดผู้ประกอบการเพื่อสัมภาษณ์ โดยติดต่อทางโทรศัพท์และเดินทางไปที่บริษัทของผู้ประกอบการด้วยตนเองและแนะนำตนเองพร้อมอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็น ตามประเด็นคำถามของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่ง

โครงสร้างและควบคุมไม่ให้การสัมภาษณ์ออกนอกประเด็น ซึ่งผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูล ร่วมเช่น พนักงาน หัวหน้าฝ่ายผลิต ในธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอเพื่อดูปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และ ดำเนินไปตามกระบวนการอย่างเป็นธรรมชาติ โดยไม่มีการควบคุมหรือตัดแปลง (ชาย โปธิสิตา, 2554) เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานที่แสดงออกมาตามธรรมชาติ โดยการบันทึกข้อมูลด้วยวิธีการเขียน ใช้เครื่องบันทึกเสียง บันทึกภาพนิ่งซึ่งเป็นเอกสารเชิงพรรณนาในระหว่างการเก็บรวบรวม ข้อมูลเพื่อเก็บเหตุการณ์ที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และสังเกตเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย อย่างเป็นระบบ

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลด้วยการตรวจสอบความน่าเชื่อถือข้อมูล ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการเลือกเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ความพร้อมสำหรับการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลทั้งวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ด้วยการตีความข้อมูล เปรียบเทียบข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูลและนำมาสร้างข้อสรุปเพื่ออธิบายให้เห็นถึงข้อมูลการพัฒนาความสามารถด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ทีมพลวัต ผู้นำแห่งศตวรรษใหม่ และศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้ การทดลองแนวทางใหม่ๆ ผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์การ ของผู้ให้ข้อมูลหลักของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ตามรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลด้วยวิธีตรวจสอบด้วยเทคนิควิธีสามเส้าของ Patton คือ (Patton, 1990; สุภางค์ จันทวานิช, 2553)

1.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Triangulation of Sources) คือเก็บข้อมูลจากแหล่ง ข้อมูลที่ต่างกันภายใต้วิธีการและเรื่องเดียวกันด้วยการสัมภาษณ์กับอุตสาหกรรม 3 ขนาดได้แก่ อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ 1 แห่ง อุตสาหกรรมขนาดกลาง 1 แห่งและอุตสาหกรรมขนาดเล็ก 2 แห่ง เพื่อสอบทานการให้ข้อมูลของอุตสาหกรรมทั้ง 3 ขนาด และทำการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการบริษัท ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้าฝ่ายผลิต ซึ่งทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งในเชิงสถานที่และบุคคล

1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methods Triangulation) ด้วย การใช้วิธีการเก็บรวบรวมที่หลากหลายได้แก่ การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participate Observation) ควบคู่กับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2.1 การจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) เพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบและ สะดวกในการนำมาใช้งานโดยการถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามในแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หลังจากนั้นดำเนินการแบ่งข้อมูลโดยการกำหนดรหัสให้กับข้อมูลหลัก 6 กลุ่ม คือด้าน ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ และ ผลกระทบที่เกิดจากศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์การ ปัญหาที่พบในการดำเนินงานและแนวทางการพัฒนาศักยภาพองค์การแห่ง การเรียนรู้ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย เพื่อทำความเข้าใจกับสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลรับรู้ เข้าใจและมีประสบการณ์

2.2 การแสดงข้อมูล (Data Display) โดยเขียนในรูปแบบเชิงพรรณนาความที่มาจาก การเชื่อมโยงข้อมูลที่ถูกจัดระเบียบตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อบรรยายถึงเรื่องราวอย่างมี ความหมาย และตรงประเด็นกับสิ่งที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ด้วยการนำข้อมูลที่ได้ออกถอดเทปสนทนาคำต่อคำ (Verbatim) และนำข้อมูลมาจัดกลุ่ม โดยใช้หัวข้อย่อยในแบบสัมภาษณ์มาเป็นแนวทางสำหรับการ จัดกลุ่มและเปรียบเทียบข้อมูลในเรื่องเดียวกันที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันเพื่อแสดงสาระสำคัญของ ศักยภาพการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ ในอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

2.3 การสรุป การตีความและตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, Interpretation and Verification) โดยวิธีการวิเคราะห์ ตีความ เปรียบเทียบข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูลและนำมาสร้างข้อสรุปเพื่ออธิบายให้เห็นข้อมูลศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของธุรกิจหรือไม่ อย่างไร และมี ปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อและไม่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของ อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพองค์การ แห่งการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ 4 ประการ คือ 1. เพื่อทดสอบสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้และความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ 2. เพื่อทดสอบศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย 3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานต่อผ่านความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย 4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการจัดการของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย โดยการวิจัยในครั้งนี้จะใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods Research) ด้วยการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีลำดับในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ 1. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และ 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งรายละเอียดในการดำเนินงานมีดังนี้

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจะแบ่งออกเป็นแบบ โดยมีลำดับในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้
3. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น
4. ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง
5. ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

6. ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย
7. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. หลักฐานเชิงประจักษ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย
2. วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังที่ส่งผลต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้
3. ทีมพลวัตที่ส่งผลต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้
4. ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ที่ส่งผลต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้
5. ความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย
6. ผลการดำเนินงานที่เกิดจากศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดและแปรความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Skew	หมายถึง	ค่าความเบ้
Kurtosis	หมายถึง	ค่าความโด่ง
χ^2	หมายถึง	ค่าไค-สแควร์
df	หมายถึง	ค่าองศาความเป็นอิสระ
KMO	หมายถึง	ค่าดัชนีวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบ
Bartlett's Test	หมายถึง	ความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ
CFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
GFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
p-value	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
DE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางตรง

IE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางอ้อม
TE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลรวม
CR	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่นของแบบการวัด
AVE	หมายถึง	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้
LOC	หมายถึง	ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้
PBS	หมายถึง	การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
KSH	หมายถึง	การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง
EXN	หมายถึง	การทดลองแนวทางใหม่ๆ
INC	หมายถึง	ความสามารถทางนวัตกรรม
INP	หมายถึง	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์
INA	หมายถึง	นวัตกรรมการจัดการ
INM	หมายถึง	นวัตกรรมการตลาด
FPM	หมายถึง	ผลการดำเนินงาน
PFN	หมายถึง	ผลการดำเนินงานด้านการเงิน
POT	หมายถึง	ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน
VES	หมายถึง	วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง
GTG	หมายถึง	เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน
STC	หมายถึง	ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์
TMD	หมายถึง	ทีมพลวัต
TSG	หมายถึง	การพัฒนากำลังในทีมงาน
DYR	หมายถึง	ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต
NLD	หมายถึง	ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่
STI	หมายถึง	กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์
EMC	หมายถึง	ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียด ดังตาราง

(n=201)

ข้อมูลด้านสถานภาพส่วนบุคคลจะประกอบไปด้วย ข้อมูลด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งปัจจุบัน ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียด ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	106	52.7
	หญิง	95	47.3
	รวม	201	100
อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	9	4.5
	30-40 ปี	37	18.4
	41-50 ปี	82	40.8
	มากกว่า 50 ปี	73	36.3
	รวม	201	100
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรีและต่ำกว่า	142	70.6
	สูงกว่าปริญญาตรี	58	28.9
	รวม	201	100
ประสบการณ์ทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี	13	6.5
	5-10 ปี	27	13.4
	11-15 ปี	35	17.4
	มากกว่า 15 ปี	126	62.7
	รวม	201	100
ตำแหน่งปัจจุบัน	เจ้าของกิจการ	50	24.9
	ผู้จัดการทั่วไป	47	23.4
	ประธานกรรมการบริหาร	4	2.0
	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	100	49.8
	รวม	201	100

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชายและหญิงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน แต่เป็นเพศชายมากกว่า มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 41.1

มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 70.6 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 62.7 และส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 49.8 อย่างไรก็ตามผู้ตอบแบบสอบถามนี้ที่เป็นเจ้าของกิจการก็มีจำนวนมากพอสมควรถึง 50 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.9

1.2 ข้อมูลทั่วไปโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ มีรายละเอียด ดังตาราง (n=201)

ข้อมูลทั่วไปของโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ ประกอบไปด้วย ทุนดำเนินการในปัจจุบัน จำนวนพนักงานในกิจการ ระยะเวลาดำเนินการของกิจการ การได้รับรางวัลเกี่ยวกับนวัตกรรม และการได้รับรางวัลเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการ มีรายละเอียด ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ

ข้อมูลทั่วไปโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ทุนดำเนินการในปัจจุบัน	ต่ำกว่า 100 ล้านบาท	105	52.2
	100-500 ล้านบาท	69	34.3
	มากกว่า 500 ล้านบาท	27	13.4
	รวม	201	100
จำนวนพนักงานในกิจการ	น้อยกว่า 100 คน	78	38.8
	100-300 คน	62	30.8
	300-500 คน	25	12.4
	มากกว่า 500 คน	36	17.9
รวม	201	100	
ระยะเวลาดำเนินการของกิจการ	น้อยกว่า 5 ปี	17	8.5
	5-10 ปี	21	10.4
	11-15 ปี	23	11.4
	มากกว่า 15 ปี	139	69.2
รวม	201	100	
การได้รับรางวัลเกี่ยวกับนวัตกรรม	เคยได้รับ	50	24.9
	ไม่เคยได้รับ	151	75.1
	รวม	201	100
การได้รับรางวัลเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการ	เคยได้รับ	56	27.9
	ไม่เคยได้รับ	145	72.1
	รวม	201	100

จากตารางที่ 4 พบว่าโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอที่ให้ข้อมูลกับแบบสอบถาม มีทุนดำเนินการในปัจจุบันกว่า 100 ล้านบาท จำนวน 105 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 52.2 รองลงมา มีทุนดำเนินการ 100-500 ล้านบาท จำนวน 69 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 34.3 สุดท้ายเป็นโรงงานที่มีทุนดำเนิน มากกว่า 500 ล้านบาท จำนวน 27 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 13.4 สามารถนำมาคิดเป็นสัดส่วน ได้ โรงงานขนาดใหญ่ ต่อ โรงงานขนาดกลาง ต่อ โรงงานขนาดเล็ก เป็น 13.4 : 34.3 : 52.2 หรือเป็น 1 : 2.6 : 3.9 สำหรับจำนวนพนักงานในกิจการ จำนวนโรงงานที่มีพนักงานน้อยกว่า 100 คน มีจำนวน 78 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 38.8 ซึ่งเป็นจำนวนมากที่สุด รองลงมา เป็น โรงงานที่มีพนักงาน 100-500 คน มีจำนวน 87 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 43.2 และ น้อยที่สุดเป็น โรงงานที่มีพนักงานมากกว่า 500 คน มีจำนวน 36 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 17.9 สามารถนำมาคิดเป็นสัดส่วน ได้ โรงงานพนักงานมาก ต่อ โรงงานพนักงานปานกลาง ต่อ โรงงานพนักงานน้อย เป็น 17.9 : 43.2 : 38.8 หรือเป็น 1 : 2.4 : 2.2 พบว่าจากสัดส่วนทุนดำเนินการ และจำนวนพนักงานที่คำนวณได้ มีสัดส่วนที่ไม่สอดคล้องกันนอกจากนี้ยังพบว่าโรงงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินการมากกว่า 15 ปี และไม่เคยได้รับรางวัลทั้งที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมหรือระบบการจัดการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาแจกแจงความสัมพันธ์ในรายละเอียดมากยิ่งขึ้น ในส่วนทุนดำเนินการ จำนวนพนักงาน และตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ความสัมพันธ์ของทุนดำเนินการ และจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	ทุนของกิจการ			
	<100 ล้าน	100-500 ล้านบาท	>500	รวม
น้อยกว่า 100 คน	67	6	5	78
100-300 คน	24	33	5	62
300-500 คน	2	16	7	25
มากกว่า 500 คน	12	14	10	36
รวม	105	69	27	201

จากตารางที่ 5 พบว่าโรงงานที่มีทุนของกิจการน้อยกว่า 100 ล้านบาท และมีพนักงานน้อยกว่า 100 คน มีจำนวน 67 โรงงาน คิดเป็นร้อยละ 33.33

ตารางที่ 6 ความสัมพันธ์ของทุนดำเนินการของกิจการ และตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	ทุนของกิจการ(ล้านบาท)			
	<100	100-500	>500	รวม
เจ้าของกิจการ	38	9	3	50
ผู้จัดการทั่วไป	25	15	7	47
ประธานกรรมการบริหาร	3	1	0	4
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	39	44	17	100
รวม	102	69	27	201

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเจ้าของกิจการส่วนใหญ่ โรงงานจะมีทุนกิจการน้อยกว่า 100 ล้านบาท จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9

ตารางที่ 7 ความสัมพันธ์ของจำนวนพนักงาน และตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวนพนักงาน(คน)				
	<100 คน	100-300	300-500	>500	รวม
เจ้าของกิจการ	36	10	0	4	50
ผู้จัดการทั่วไป	18	13	7	9	47
ประธานกรรมการบริหาร	3	1	0	0	4
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	21	38	18	23	100
รวม	78	62	25	36	201

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเจ้าของกิจการส่วนใหญ่ โรงงานจะมีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 100 คน และมีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

ในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (PBS) การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง (KSH) การทดลองแนวทางใหม่ๆ (EXN) สามารถสรุป ได้ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ

การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
	1 น้อยที่สุด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด			
กิจการมีกระบวนการเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	0	8(4.0)	58(28.9)	98(48.8)	37(18.4)	3.82	0.78	มาก
กิจการให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการบันทึกวิธีการต่างๆ รวมถึงขั้นตอนที่ใช้ในการแก้ไขปัญหเอาไว้อย่างเป็นรูปธรรม	3(1.5)	7(3.5)	68(33.8)	86(42.8)	37(18.4)	3.73	0.85	มาก
เมื่อกิจการสามารถแก้ไขปัญหได้อย่างตรงประเด็นและเหมาะสมที่สุด กิจการนำวิธีการดังกล่าวมาใช้เป็นบรรทัดฐานสำหรับการปฏิบัติงาน	1(0.5)	10(5.0)	57(28.4)	90(44.8)	43(21.4)	3.82	0.84	มาก
เฉลี่ยรวม						3.79	0.82	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ ทั้งสามข้อย่อย มีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกัน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 อยู่ในระดับ มาก

ตารางที่ 9 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง

การแบ่งปันความรู้ อย่างต่อเนื่อง	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
กิจการมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมทำให้เกิดกระบวน การแลกเปลี่ยนความรู้	1(0.5)	22(10.9)	67(33.3)	80(39.8)	31(15.4)	3.59	0.90	มาก
กิจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาส่งเสริมการแบ่ง ปันความรู้อย่างเป็นระบบ	2(1.0)	22(10.9)	65(32.3)	80(39.8)	32(15.9)	3.59	0.92	มาก
กิจการมุ่งเน้นให้เกิดความเต็มใจและความร่วมมือในการเผยแพร่ความรู้และสมสมความรู้ขององค์การ	0	14(7.0)	65(32.3)	88(43.8)	34(16.9)	3.71	0.83	มาก
เฉลี่ยรวม						3.63	0.88	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกัน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 อยู่ในระดับ มาก แต่มีข้อย่อยที่สามที่ถามเกี่ยวกับการมุ่งเน้นให้เกิดความเต็มใจและความร่วมมือในการเผยแพร่ความรู้และสมสมความรู้ขององค์การที่ได้คะแนนสูงที่สุด

ตารางที่ 10 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการทดลองแนวทางใหม่ๆ

การทดลองแนวทาง ใหม่ๆ	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มากที่สุด			
กิจการให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงนโยบายโครงสร้าง เป้าหมายเพื่อมุ่งพัฒนาองค์ การสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบ	0	13(6.5)	68(33.8)	83(41.3)	37(18.4)	3.72	0.84	มาก
กิจการให้การยกย่องสมาชิกหรือทีมงานที่สามารถนำแนว ทางใหม่มาทดลองใช้เพื่อ การปรับปรุงที่ดีขึ้น	1(0.5)	14(7.0)	65(32.3)	85(42.3)	36(17.9)	3.70	0.86	มาก
ในกิจการของท่าน ส่งเสริมให้มีการทดลองแนวทางใหม่โดยยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	2(1.0)	19(9.5)	80(39.8)	74(36.8)	26(12.9)	3.51	0.87	มาก
เฉลี่ยรวม						3.64	0.86	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการทดลองแนวทางใหม่ๆทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกัน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 อยู่ในระดับ มาก แต่มีข้อย่อยที่สามที่ถามเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการทดลองแนวทางใหม่โดยยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่ได้คะแนนต่ำที่สุด

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรม

ความสามารถทางนวัตกรรม (INC) ประกอบด้วย ตัวตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (INP) นวัตกรรมการจัดการ (INA) นวัตกรรมการตลาด (INM) สามารถแสดงค่าได้ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
	1 น้อยที่สุด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด			
กิจการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีความแตกต่างจากคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน	6(3.0)	20(10.0)	75(37.3)	69(34.3)	31(15.4)	3.49	0.97	ปานกลาง
กิจการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดจากความต้องการของลูกค้า	7(3.5)	15(7.5)	64(31.8)	74(36.8)	41(20.4)	3.63	1.00	มาก
กิจการสำรวจความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	3(1.5)	20(10.0)	56(27.9)	86(42.8)	36(17.9)	3.66	0.94	มาก
เฉลี่ยรวม						3.59	0.97	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ต่างกันพอสมควรโดยมีค่า SD เท่ากับ 0.97 โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับมาก แต่มีข้อย่อยที่หนึ่งที่ถามเกี่ยวกับการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีความแตกต่างจากคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกันที่ได้คะแนนต่ำที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 12 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับ
นวัตกรรมการจัดการ

นวัตกรรมการจัดการ	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
กิจการสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3(1.5)	19(9.5)	78(38.8)	79(39.3)	22(10.9)	3.49	0.87	ปาน กลาง
กิจการสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานเพื่อการบริหารจัดการที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น	3(1.5)	15(7.5)	71(35.3)	93(46.3)	19(9.5)	3.55	0.82	มาก
กิจการสามารถใช้เทคนิควิธีการบริหารแบบใหม่มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	2(1.0)	18(9.0)	67(33.3)	92(45.8)	22(10.9)	3.57	0.84	มาก
เฉลี่ยรวม						3.54	0.84	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันโดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 อยู่ในระดับ มาก แต่มีข้อย่อยที่หนึ่งที่ถ้ามองเกี่ยวกับการสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ได้คะแนนต่ำที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 13 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับ
นวัตกรรมการตลาด

นวัตกรรม การตลาด	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
กิจการมีการส่งเสริมการตลาดในรูปแบบใหม่ๆอยู่เสมอ	7(3.5)	24(11.9)	87(43.3)	61(30.3)	22(10.9)	3.33	0.95	ปาน กลาง
กิจการสามารถใช้วิธีการสื่อสารทางการตลาดรูปแบบใหม่ๆเพื่อสร้างการรับรู้ให้กับกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	6(3.0)	29(14.4)	81(40.3)	61(30.3)	24(11.9)	3.34	0.97	ปาน กลาง
กิจการมีช่องทางการตลาดรูปแบบใหม่ๆที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	7(3.5)	31(15.4)	70(34.8)	73(36.3)	20(10.0)	3.34	0.97	ปาน กลาง
เฉลี่ยรวม						3.34	0.96	ปาน กลาง

จากตารางที่ 13 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการตลาดทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันในระดับคะแนนที่ต่ำ โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 อยู่ในระดับ ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน (FPM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการเงิน (PFN) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (POT)

ตารางที่ 14 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการเงิน

ด้านการเงิน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อยที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มากที่สุด			
กิจการมีรายได้ใน การดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมาย	2(1.0)	32(15.9)	85(42.3)	62(30.8)	20(10.0)	3.33	0.90	ปาน กลาง
กิจการสามารถ สร้างผลกำไร เพิ่มขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง	9(4.5)	35(17.4)	94(46.8)	49(24.4)	14(7.0)	3.12	0.93	ปาน กลาง
กิจการมีสภาพ คล่องทางการเงิน	4(2.0)	17(8.5)	87(43.3)	67(33.3)	26(12.9)	3.47	0.89	ปาน กลาง
	เฉลี่ยรวม					3.31	0.91	ปาน กลาง

จากตารางที่ 14 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับ ด้านการเงินทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันในระดับคะแนนที่ต่ำ โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 อยู่ในระดับ ปานกลาง

ตารางที่ 15 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านที่ไม่ใช่การเงิน

ด้านที่ไม่ใช่การเงิน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มากที่สุด			
ลูกค้ามีความพึงพอใจ ในสิน ค่าของกิจการ	0	5(2.5)	49(24.4)	114(56.7)	33(16.4)	3.87	0.70	มาก
ลูกค้ามีความจง รัก ภักดีในสิน ค่าของ กิจการ	1(0.5)	13(6.5)	61(30.3)	95(47.3)	31(15.4)	3.71	0.82	มาก
กิจการมีภาพลักษณ์ ความน่า เชื่อถือใน มุมมองของผู้ส่วนได้ ส่วนเสีย	0	5(2.5)	59(29.4)	109(54.2)	28(13.9)	3.80	0.70	มาก
เฉลี่ยรวม						3.79	0.74	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านที่ไม่ใช่การเงินทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันโดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 อยู่ในระดับ มาก

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง

วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน (GTG)และ ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ (STC)

ตารางที่ 16 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน

เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
	1 น้อยที่สุด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด			
กิจการส่งเสริมให้พนักงานตระหนักรู้เป้าหมายในการทำงานของตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	0	13(6.5)	51(25.4)	77(38.3)	60(29.9)	3.92	0.90	มาก
กิจการมุ่งเน้นสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทุ่มเทกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ	1(0.5)	8(4.0)	53(26.4)	92(45.8)	47(23.4)	3.88	0.83	มาก
กิจการมีการบูรณาการการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร	1(0.5)	9(4.5)	62(30.8)	83(41.3)	46(22.9)	3.82	0.85	มาก
เฉลี่ยรวม						3.87	0.86	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกันทั้งสามข้อ ย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันโดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 อยู่ในระดับ มาก

ตารางที่ 17 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างกลยุทธ์

ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
	1 น้อยที่สุด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด			
กิจการมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน	0	10(5.0)	58(28.9)	93(46.3)	40(19.9)	3.81	0.81	มาก
กิจการมีการจัดสรรงบประมาณอย่างพอเพียงต่อการดำเนินงานตามแผนงาน	0	11(5.5)	71(35.3)	88(43.8)	31(15.4)	3.69	0.80	มาก
กิจการมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	2(1.0)	10(5.0)	55(27.4)	92(45.8)	42(20.9)	3.81	0.86	มาก
เฉลี่ยรวม						3.77	0.82	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ทั้งสามข้อ ย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันโดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 อยู่ในระดับ มาก

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับทีมพลวัต

ทีมพลวัต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปรได้แก่ การผนีกกำลังในทีมงาน (TSG) ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต (DYS)

ตารางที่ 18 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการผนีกกำลังในทีมงาน

การผนีกกำลังใน ทีมงาน	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มาก ที่สุด			
กิจกรรมมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ความสำคัญกับความสำคัญกับความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของสมาชิก	1(0.5)	10(5.0)	41(20.4)	103(51.2)	46(22.9)	3.91	0.82	มาก
กิจกรรมมุ่งเน้นการระดมสมองร่วมกันในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของการทำงาน	1(0.5)	11(5.5)	44(21.9)	96(47.8)	49(24.4)	3.90	0.85	มาก
กิจกรรมสร้างความไว้วางใจให้กับสมาชิกในการบริหารจัดการ การทีมงานด้วยตนเอง	1(0.5)	10(5.0)	50(24.9)	96(47.8)	44(21.9)	3.86	0.83	มาก
เฉลี่ยรวม						3.89	0.83	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการผนีกกำลังในทีมงานทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันโดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 อยู่ในระดับ มาก

ตารางที่ 19 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต

ปฏิสัมพันธ์แบบ พลวัต	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อย ที่สุด	2 น้อย	3 ปาน กลาง	4 มาก	5 มากที่สุด			
กิจการของท่าน มุ่งเน้นการทำงาน เป็นทีมในบรรยากาศ แบบเปิด	1(0.5)	10(5.0)	50(24.9)	101(50.2)	39(19.4)	3.83	0.81	มาก
กิจการของท่านมี การสื่อสารหลากหลาย ทิศทางเพื่อ ความสำเร็จของ ทีมงาน	2(1.0)	15(7.5)	58(28.9)	87(43.3)	39(19.4)	3.73	0.89	มาก
กิจการของท่านมี รูปแบบการสื่อสาร อย่างยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยน ได้ตามสถานการณ์	1(0.5)	9(4.5)	52(25.9)	112(55.7)	27(13.4)	3.77	0.75	มาก
เฉลี่ยรวม						3.78	0.82	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกกำลังในทีมงานทั้งสามข้อย่อยมี
ระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันโดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 อยู่ในระดับ มาก

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำแห่งทศวรรษใหม่

ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (STI) ให้มีความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ (EMC)

ตารางที่ 20 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์

การกระตุ้น ความคิด สร้างสรรค์	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	1 น้อยที่สุด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด			
ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของแนวความคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง	1(0.5)	13(6.5)	54(26.9)	102(50.7)	31(15.4)	3.74	0.81	มาก
ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าความเชื่อและการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	1(0.5)	8(4.0)	41(20.4)	99(49.3)	52(25.9)	3.96	0.82	มาก
ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและความถูกต้องในการดำเนินงาน	2(1.0)	7(3.5)	20(10.0)	96(47.8)	76(37.8)	4.18	0.82	มาก
เฉลี่ยรวม						3.96	0.82	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่มีคะแนนที่แตกต่างกัน โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 อยู่ในระดับ มาก โดยมีข้อย่อยที่สาม ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและความถูกต้องในการดำเนินงาน ที่ได้คะแนนสูงที่สุด ถึง 4.18

ตารางที่ 21 ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่

การให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่	ค่าความถี่และร้อยละ					\bar{x}	SD	ระดับความคิดเห็น
	1 น้อยที่สุด	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 มาก	5 มากที่สุด			
ผู้บริหารเอาใจใส่พนักงาน ให้คำแนะนำแก่พนักงาน สนับสนุน และให้ความสำคัญต่อความต้องการของพนักงานรายบุคคล	0	8(4.0)	49(24.4)	105(52.2)	39(19.4)	3.87	0.76	มาก
ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนพัฒนาพนักงานตามความต้องการเป็นรายบุคคล	2(1.0)	14(7.0)	65(32.3)	98(48.8)	22(10.9)	3.62	0.81	มาก
ผู้บริหารมุ่งเน้นให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการทำงานตามต้องการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการทำงาน	0	11(5.5)	47(23.4)	110(54.7)	33(16.4)	3.82	0.77	มาก
เฉลี่ยรวม						3.77	0.78	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันโดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 อยู่ในระดับ มาก

ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตามกรอบและแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตามกรอบและแนวคิดในการวิจัย ด้วย การตรวจสอบความเบ้และความโด่งของตัวแปรในแต่ละกลุ่ม ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) ศักยภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้(LOC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบ (PBS) การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง (KSH) การทดลองแนวทางใหม่ๆ (EXN) 2) ความสามารถทางนวัตกรรม (INC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ (INP) นวัตกรรมจัดการ (INA) นวัตกรรมการตลาด (INM) 3) ผลการดำเนินงาน (FPM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการเงิน (PFN) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (POT) และตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน (GTG) ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ (STC) 2) ทีมพลวัต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ การผนึกกำลังในทีมงาน (TSG) ปฏิสัมพันธ์ แบบพลวัต (DYS) 3) ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ กระตุ้น ความคิดสร้างสรรค์ (STI) ให้มีความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ (EMC)

ตารางที่ 22 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกต

ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skewness (-3 to 3))	ค่าความโด่ง(Kurtosis (-10 to 10))
GTG	-0.360	-0.315
STC	-0.084	-0.285
TSG	-0.557	0.609
DYS	-0.496	0.572
STI	-0.866	1.401
EMC	-0.334	0.274
PBS	-0.186	-0.142
KSH	-0.210	-0.345
EXN	-0.029	-0.131
INP	-0.377	0.171
INA	-0.422	0.495
INM	-0.173	-0.022
PFN	-0.090	0.079
POT	-0.204	-0.190

จากตารางที่ 22 พบว่าตัวแปรสังเกตที่ศึกษามีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.866 ถึง -0.029 ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง -3 ถึง + 3 และมีค่าความโด่ง อยู่ระหว่าง -0.345 ถึง 1.401 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรที่ศึกษามีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดที่พัฒนาขึ้นได้

ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต

	GTG	STC	TSG	DYR	STI	EMC	PBS	KSH	EXN	INP	INA	INM	PFN	POT
GTG														
STC	0.757													
TSG	0.597	0.698												
DYR	0.561	0.659	0.796											
STI	0.524	0.637	0.747	0.771										
EMC	0.497	0.551	0.551	0.487	0.564									
PBS	0.558	0.665	0.712	0.651	0.651	0.598								
KSH	0.622	0.711	0.618	0.622	0.600	0.583	0.612							
EXN	0.500	0.607	0.702	0.607	0.652	0.565	0.659	0.636						
INP	0.454	0.509	0.490	0.454	0.498	0.416	0.410	0.607	0.436					
INA	0.469	0.535	0.547	0.586	0.621	0.471	0.559	0.617	0.575	0.674				
INM	0.360	0.457	0.411	0.421	0.457	0.370	0.399	0.538	0.442	0.678	0.625			
PFN	0.364	0.457	0.467	0.414	0.427	0.418	0.454	0.532	0.480	0.595	0.572	0.631		
POT	0.376	0.429	0.447	0.412	0.447	0.451	0.505	0.544	0.453	0.584	0.556	0.479	0.643	

จากตารางที่ 23 พบว่า ตัวแปรสังเกตทั้งหมด 14 จำนวน 91 คู่ มีความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่ไปในทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก มีค่าระหว่าง 0.360 - 0.796 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 แสดงว่า ตัวแปรที่ศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) (Hair et al., 2010) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่า Bartlett's Test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่าค่า KMO ได้ 0.935 สำหรับค่า KMO นี้ ถ้าค่า KMO มีค่าน้อย เข้าสู่ศูนย์ แสดงว่าเทคนิค Factor Analysis ไม่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ และ ถ้าค่า KMO มีค่ามาก เข้าสู่หนึ่ง แสดงว่าเทคนิค Factor Analysis เหมาะสมกับ ข้อมูลที่มีอยู่ และโดยทั่วไปถ้าค่า KMO < 0.5 จะถือว่าข้อมูลที่มีอยู่ไม่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis วิเคราะห์ ซึ่งมีค่าที่ได้จากตัวแปรสังเกตมีค่ามากกว่า 0.8 แสดงว่ามีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ และค่า Bartlett's test of Sphericity มีค่านัยสำคัญ ทางสถิติ $p < 0.05$ (Approx. Chi-Square=2053.539, df=91, Sig.=0.0)

ดังนั้นตัวแปรสังเกตเหล่านี้มีไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้วิเคราะห์โมเดลการวิจัยได้

ผลการวิเคราะห์เชิงยืนยัน

ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของตัวแปรสังเกตที่สามารถวัดตัวแปรแฝง ในแต่ละกลุ่ม ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (PBS) การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง (KSH) การทดลองแนวทางใหม่ๆ (EXN) 2) ความสามารถทางนวัตกรรม (INC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (INP) นวัตกรรมการจัดการ (INA) นวัตกรรมการตลาด (INM) 3) ผลการดำเนินงาน (FPM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการเงิน (PFN) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (POT) และตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน (GTG) ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ (STC) 2) ทีมพลวัต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ การผนึกกำลังในทีมงาน (TSG) ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต (DYR) 3) ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (STI) ให้มีความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ (EMC) โดยพิจารณาโดยใช้ค่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading)

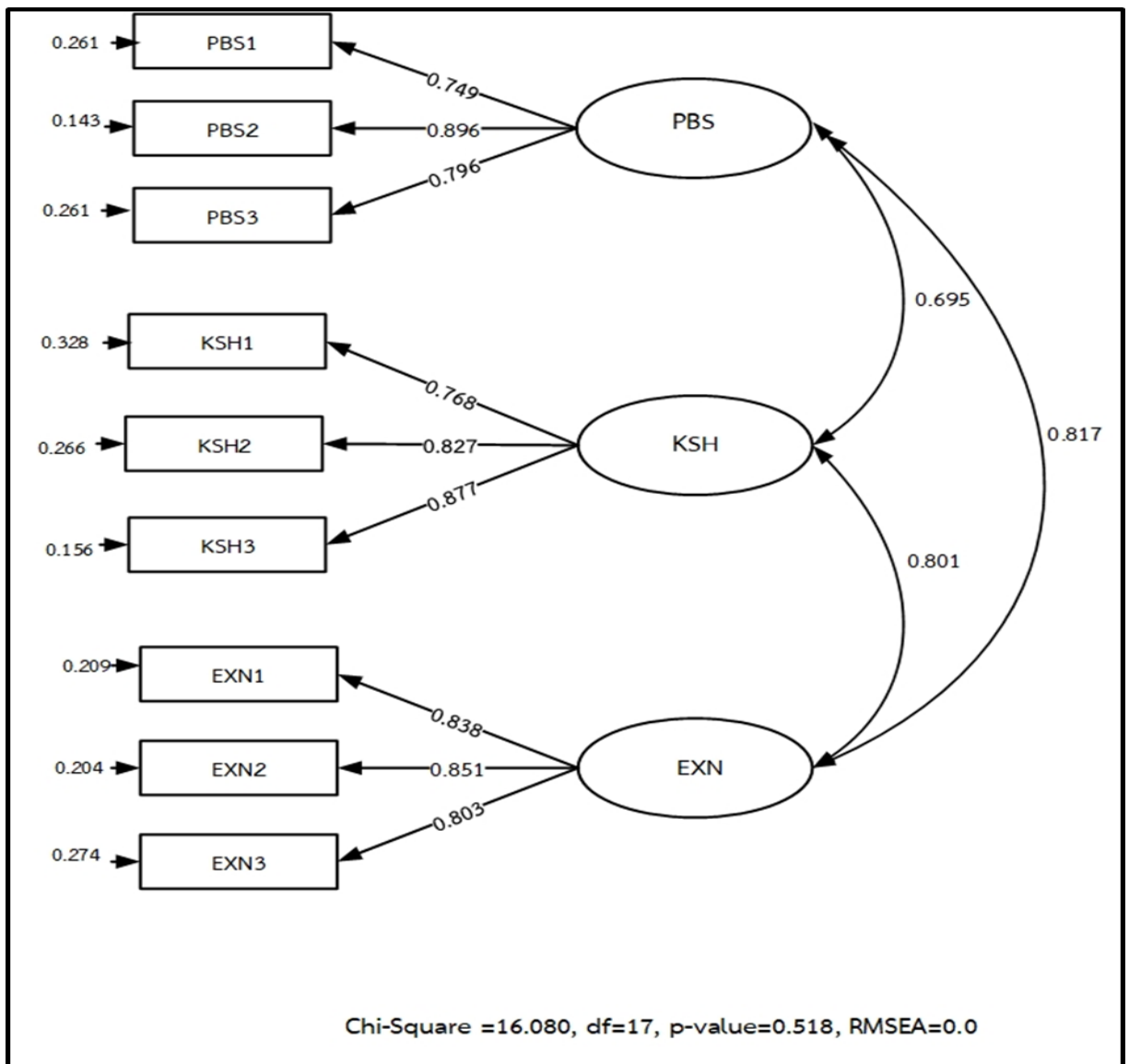
9.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้(LOC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (PBS) การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง (KSH) การทดลองแนวทางใหม่ๆ (EXN) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพ
องค์การแห่งการเรียนรู้

สถิติที่ใช้ในการ ตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	16.080	-
df	-	17	-
p-value	p > 0.05	0.518	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.946	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.982	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.953	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.0	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 24 พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบคือ ค่าไค-สแควร์(χ^2) ค่าดัชนีความสอดคล้องทางสถิติ (p-value) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำเอาองค์ประกอบนี้ไปวิเคราะห์ห่องค์ประกอบต่อได้ โดยการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบยืนยันของตัวแปรสังเกตในองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพ
องค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 25 สรุปองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรศักยภาพ องค์การแห่งการ เรียนรู้	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบการวัด CR
LOC	PBS1	0.749	0.666	0.856
	PBS2	0.896		
	PBS3	0.796		
	KSH1	0.768	0.681	0.865
	KSH2	0.827		
	KSH3	0.877		
	EXN1	0.838	0.690	0.870
	EXN2	0.851		
	EXN3	0.803		

จากภาพที่ 10 และตารางที่ 25 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (PBS) การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง (KSH) การทดลองแนวทางใหม่ๆ (EXN) โดย ตัวแปรการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (PBS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.875-0.893 ตัวแปร การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง (KSH) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.780-0.879 และตัวแปรการทดลองแนวทางใหม่ๆ (EXN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.816-0.851 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.671-0.700 ซึ่งจัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของการวัด (CR) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.859-0.875 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.7$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

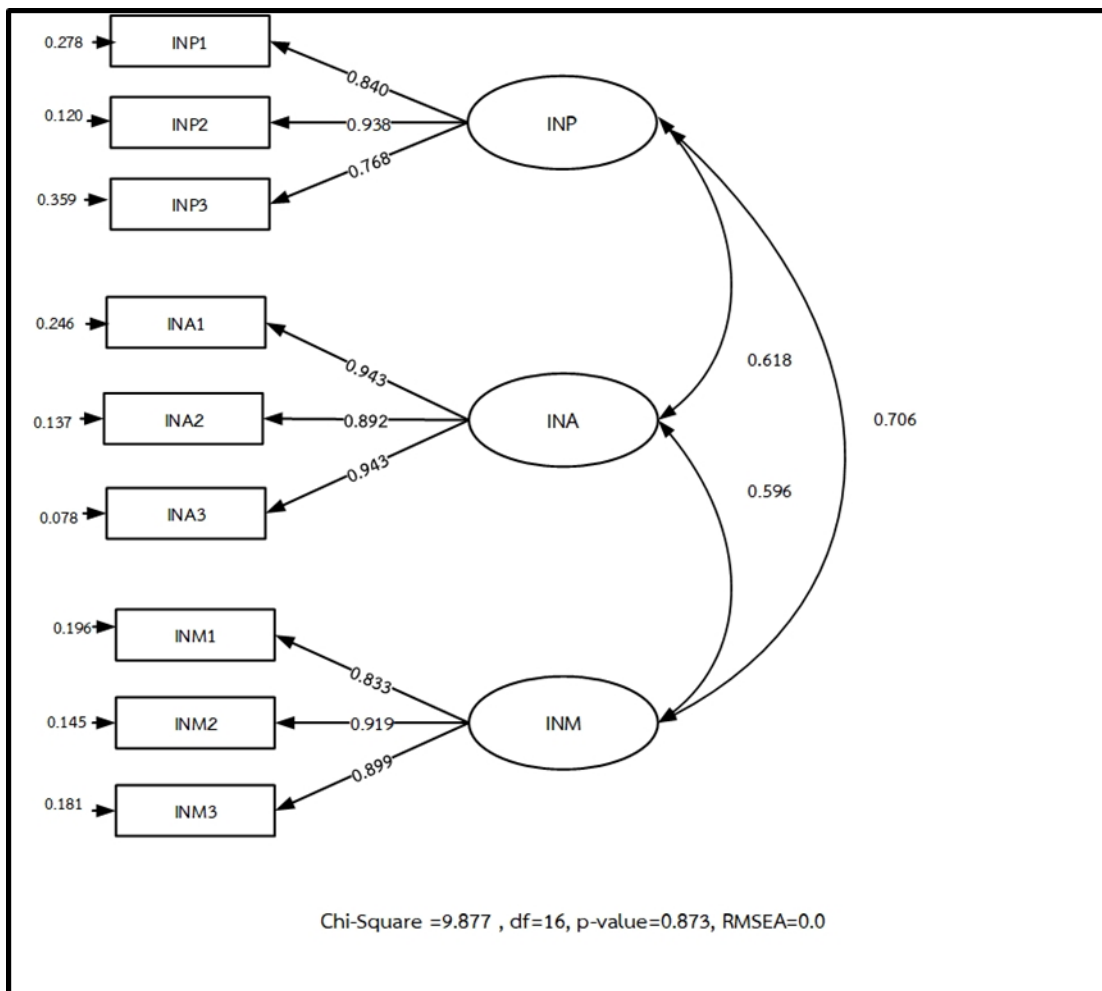
9.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตในองค์ประกอบหลักด้าน ความสามารถทางนวัตกรรม

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม ประกอบ ด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (INP) นวัตกรรมการจัดการ (INA) และนวัตกรรมการตลาด (INM) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	9.877	-
df	-	16	-
p-value	$p > 0.05$	0.873	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.617	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.989	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.970	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.0	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 26 พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม มีค่าทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบคือ ค่าไค-สแควร์(χ^2)ค่านัยสำคัญทางสถิติ(p-value) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำเอาองค์ประกอบนี้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อได้ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม มีรายละเอียดดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม

ตารางที่ 27 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม

ตัวแปร ความสามารถทาง นวัตกรรม	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบการวัด CR
INC	INP1	0.840	0.725	0.887
	INP 2	0.938		
	INP 3	0.768		
	INA1	0.818	0.785	0.916
	INA 2	0.892		
	INA 3	0.943		
	INM1	0.883	0.811	0.928
	INM 2	0.919		
	INM 3	0.899		

จากภาพที่ 11 และตารางที่ 27 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (INP) นวัตกรรมการจัดการ (INA) และนวัตกรรมการตลาด (INM) โดย ตัวแปรนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (INP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.761-0.941 ตัวแปร นวัตกรรมสินค้า (INA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.843-0.944 และตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ (INM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.879-0.918 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.721-0.805 ซึ่งจัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และเมื่อพิจารณา ค่าความเชื่อมั่นของการวัด (CR) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.885- 0.925 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.7$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

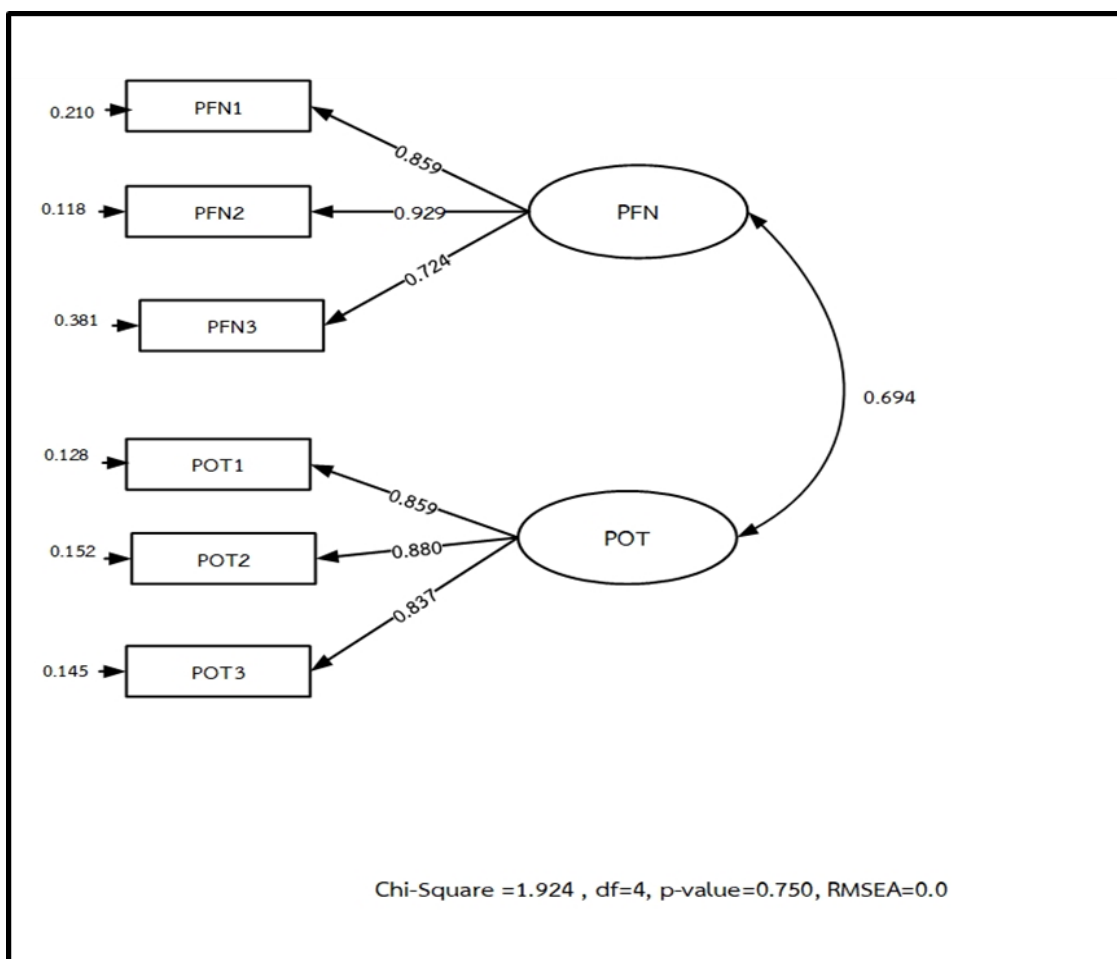
9.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน (FPM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการเงิน (PFN) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (POT) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 28 ตารางที่ 28 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 28 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	1.924	-
df	-	4	-
p-value	p > 0.05	0.750	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.481	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.997	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.984	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 28 พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน มีค่าทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบคือ ค่าไค-สแควร์(χ^2) ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำเอาองค์ประกอบนี้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อได้ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 29 สรุปองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน

ตัวแปร ความสามารถทาง นวัตกรรม	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบการวัด CR
FPM	PEN1	0.859	0.708	0.878
	PEN 2	0.929		
	PEN 3	0.724		
	POT1	0.859	0.738	0.894
	POT 2	0.880		
	POT 3	0.837		

จากภาพที่ 12 และตารางที่ 29 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน (FPM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการเงิน (PFN) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (POT) โดย ตัวแปร ด้านการเงิน (PFN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง 0.721-0.934 และ ตัวแปรด้านที่ไม่ใช่การเงิน (POT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง 0.845-0.890 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.705-0.740 ซึ่งจัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของกราวด์ (CR) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.876- 0.895 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.7$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

9.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง

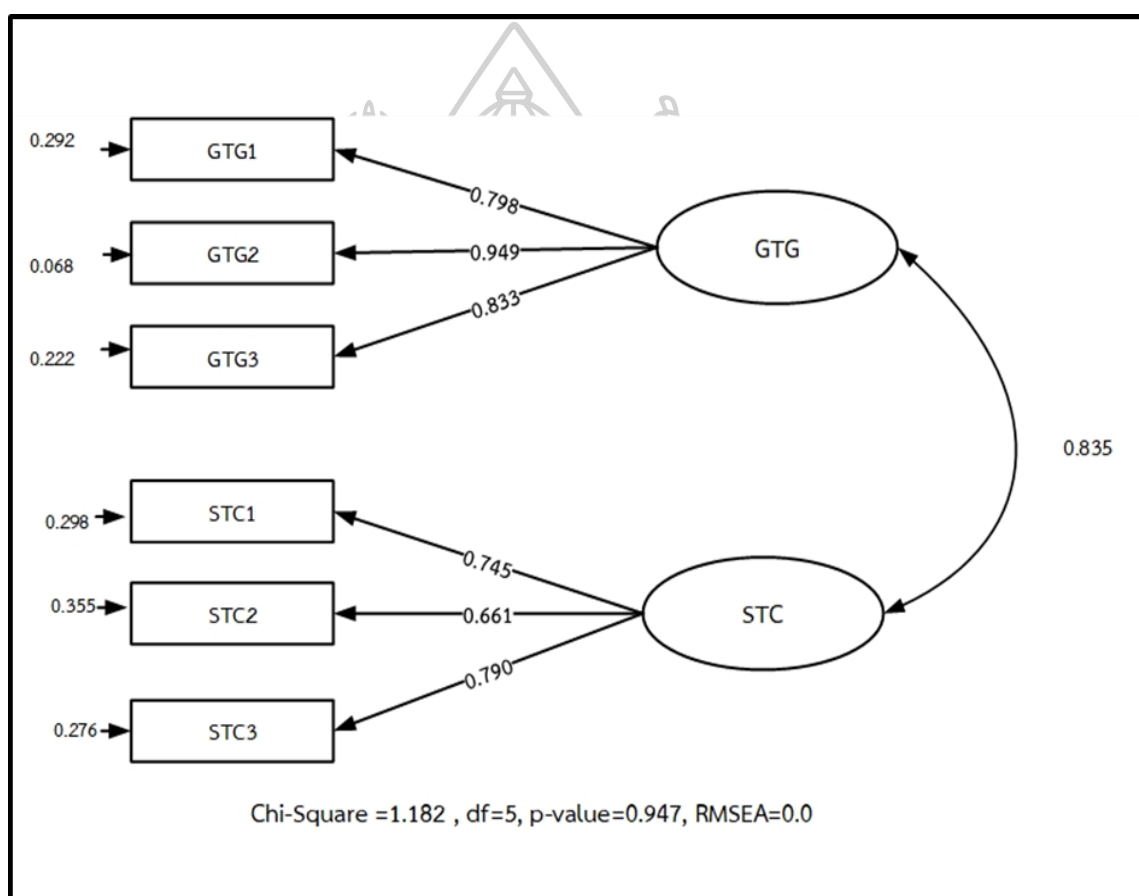
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง (VES) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน (GTG) ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ (STC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	1.182	-
df	-	5	-
p-value	$p > 0.05$	0.947	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.236	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.998	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.992	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.0	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 30 พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง มีค่าทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบคือ ค่าไค-สแควร์(χ^2)ค่า

นัยสำคัญทางสถิติ (p-value) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำเอาองค์ประกอบนี้ไปวิเคราะห์หองค์ประกอบต่อได้ โดยการวิเคราะห์หองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง มีรายละเอียดดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง

ตารางที่ 31 สรุปองค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง

ตัวแปร วิสัยทัศน์ เพื่อการรวมพลัง	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบการวัด CR
VES	GTG1	0.798	0.744	0.896
	GTG2	0.949		
	GTG3	0.833		
	STC1	0.745	0.539	0.777
	STC 2	0.661		
	STC 3	0.790		

จากภาพที่ 13 และตารางที่ 31 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง (VES) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน (GTG) และความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ (STC) โดย ตัวแปร เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน (GTG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.818-0.942 และตัวแปรความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ (STC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.708-0.794 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.582-0.755 ซึ่งจัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของการวัด (CR) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.807- 0.902 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.7$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

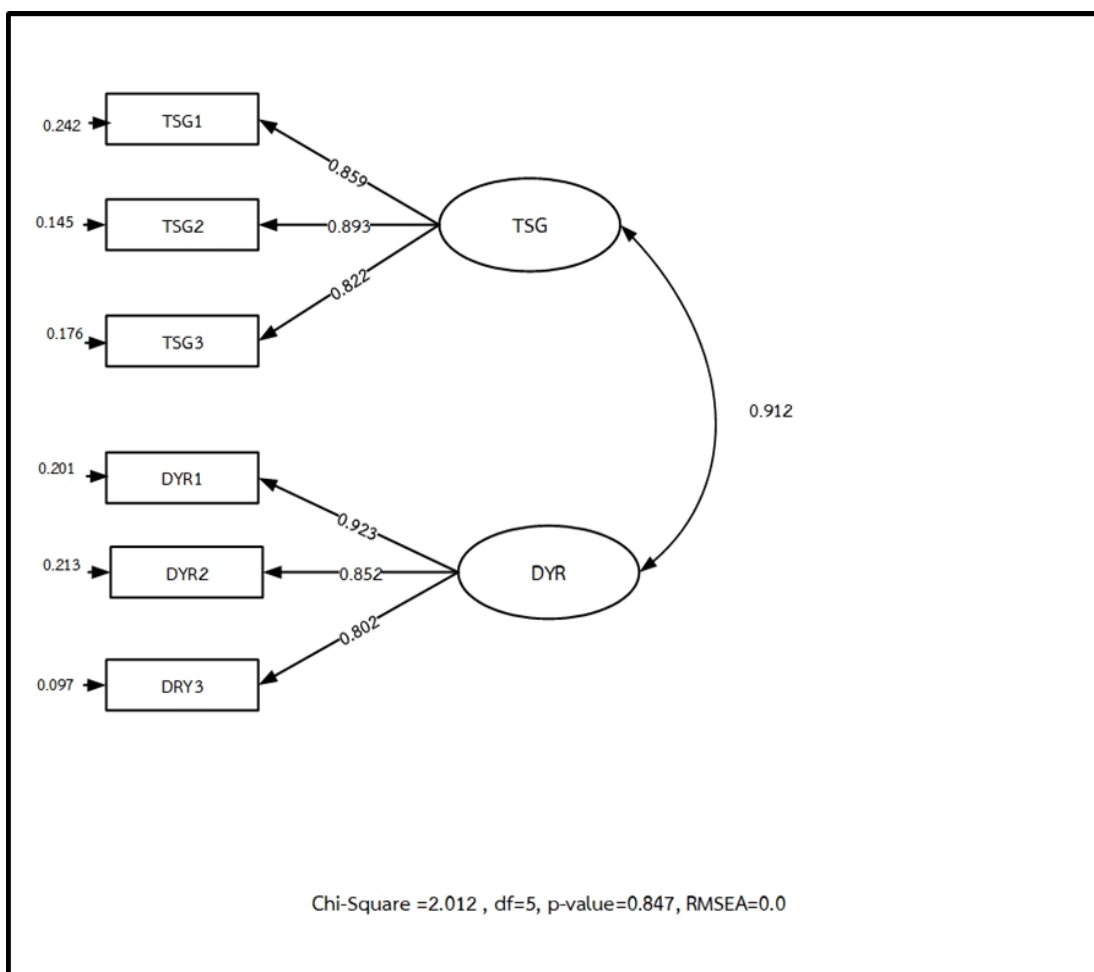
9.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของทีมพลวัต

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามองค์ประกอบเชิงยืนยัน ขององค์ประกอบหลักด้านทีมพลวัต (TMD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปรได้แก่ การฝึกกำลังในทีมงาน (TSG) ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต (DYR) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านทีมพลวัต

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	2.012	-
df	-	5	-
p-value	p > 0.05	0.847	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.402	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.997	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.986	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.0	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 32 พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านทีมพลวัต มีค่าทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบคือ ค่าไค-สแควร์(χ^2)ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำเอาองค์ประกอบนี้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อได้ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านทีมพลวัต มีรายละเอียดดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านทีมพลวัต

ตารางที่ 33 สรุปองค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์ด้านทีมพลวัต

ตัวแปร ทีมพลวัต	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบการวัด CR
TMD	TSG1	0.859	0.737	0.893
	TSG 2	0.893		
	TSG 3	0.822		
	DYR1	0.923	0.743	0.896
	DYR2	0.856		
	DYR 3	0.802		

จากภาพที่ 14 และตารางที่ 33 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านทิมพลวัต(TMD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปรได้แก่ การฝึกกำลังในทีมงาน (TSG) และปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต (DYR) โดย ตัวแปร การฝึกกำลังในทีมงาน (TSG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.819-0.912 และตัวแปรปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต (DYR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.807-0.923 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.745-0.750 ซึ่งจัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของการวัด (CR) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.897- 0.900 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.7$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

9.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตในองค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่

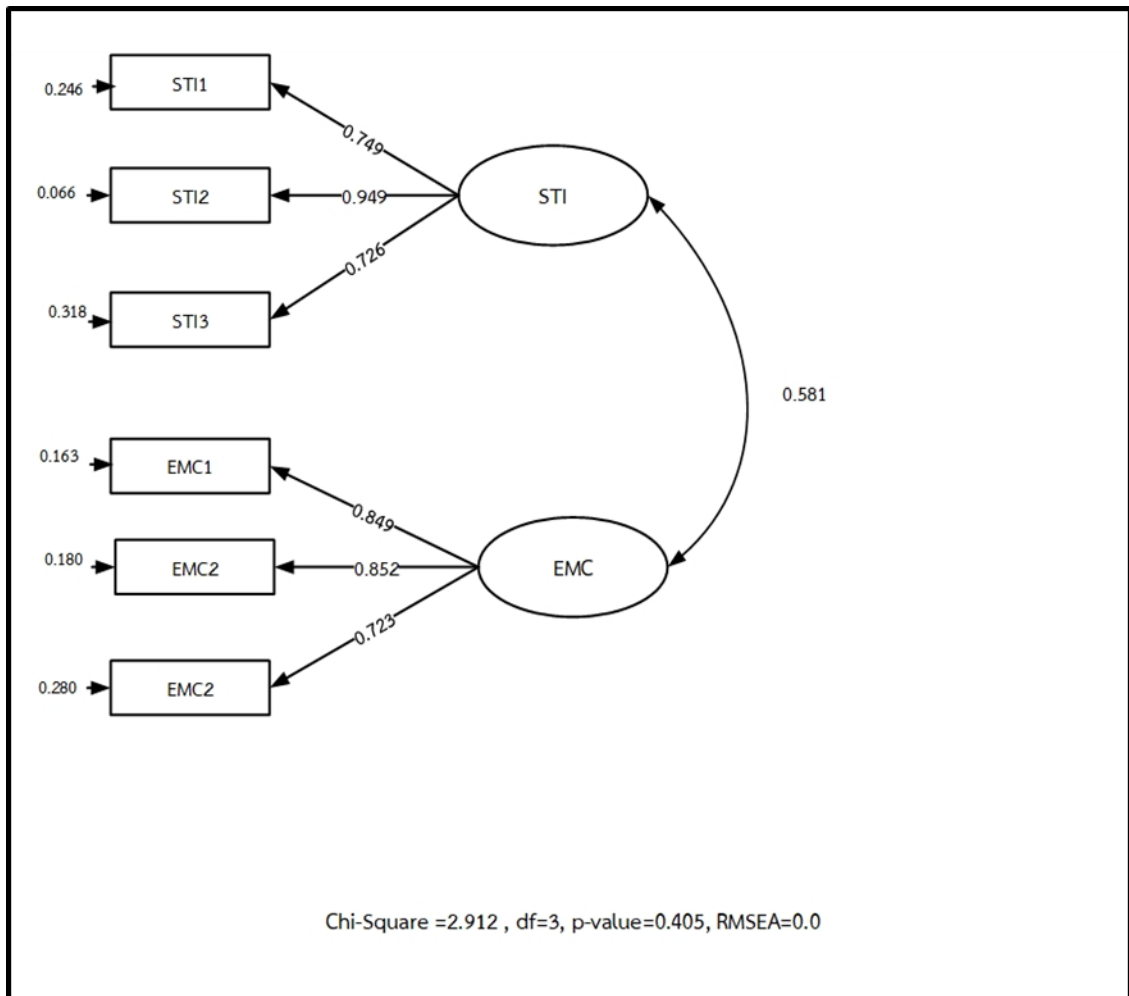
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่(NLD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (STI) และให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ (EMC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	2.912	-
df	-	3	-
p-value	$p > 0.05$	0.405	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.971	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.0	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.995	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.966	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.0	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 34 พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ มีค่าทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบคือ ค่าไค-สแควร์(χ^2) ค่านัยสำคัญทางสถิติ(p-value) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำเอาองค์ประกอบนี้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อได้ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่มีรายละเอียดดังภาพที่ 15





ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่

ตารางที่ 35 สรุปลองค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่

ตัวแปร ความสามารถทาง นวัตกรรม	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน เฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบการวัด CR
NLD	STI1	0.794	0.686	0.866
	STI 2	0.949		
	STI 3	0.726		
	EMC1	0.849	0.656	0.851
	EMC 2	0.852		
	EMC3	0.723		

จากภาพที่ 15 และตารางที่ 35 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (STI) และให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ (EMC) โดย ตัวแปร กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (STI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.735-0.946 และตัวแปรให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ (EMC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.721-0.857 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.660-0.694 ซึ่งจัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของการวัด (CR) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.852- 0.871 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.7$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และใช้วัดตัวแปรแฝงรวมทั้งยืนยันตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละกลุ่ม ขององค์ประกอบหลักทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOC) 2) ด้านความสามารถทางนวัตกรรม (INC) 3) ด้านผลการดำเนินงาน (FPM) และ 4)ด้านตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ด้านความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ (STC) ด้านทีมพลวัต(TMD) และด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่

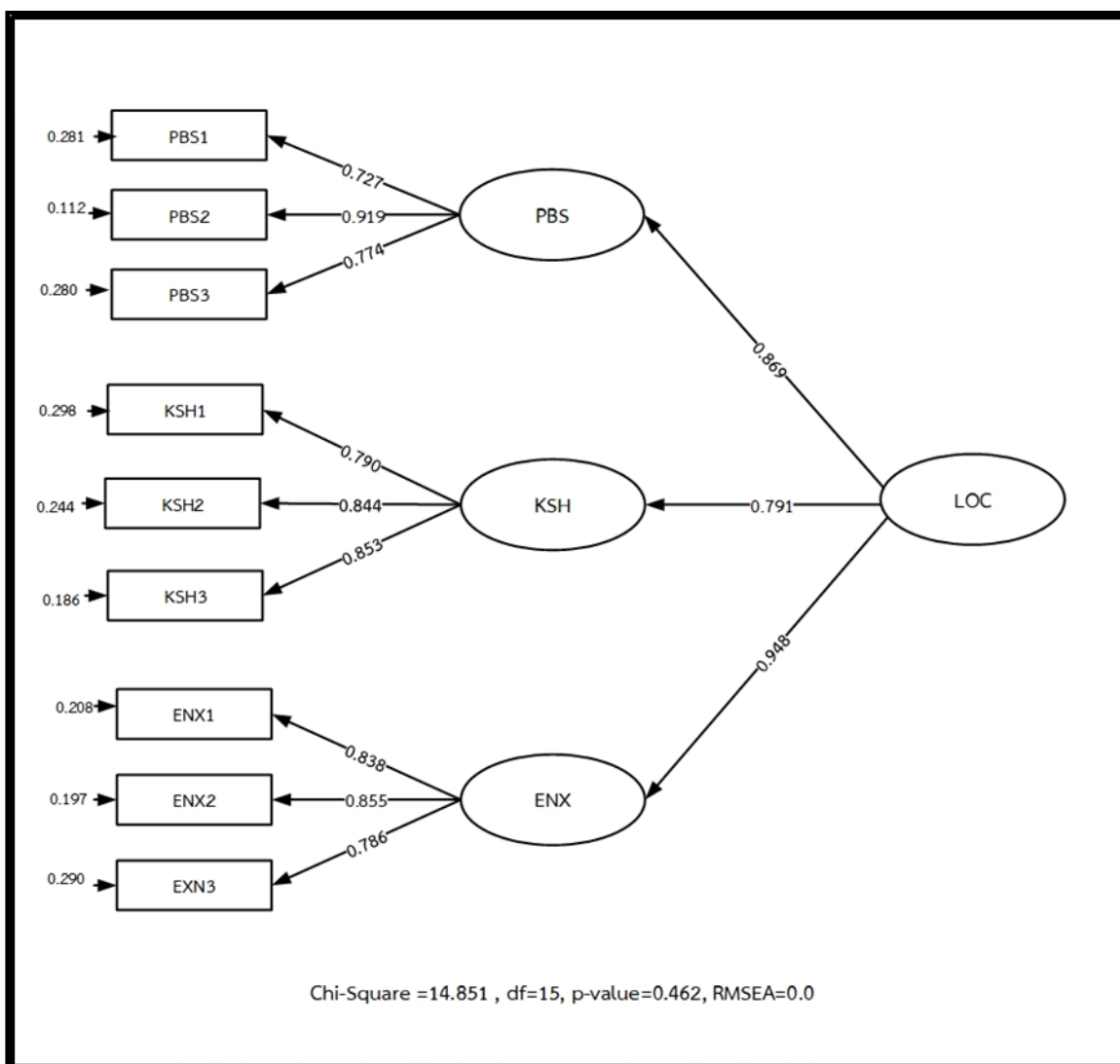
10.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	14.851	-
df	-	15	-
p-value	$p > 0.05$	0.462	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.990	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.985	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.955	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 36 พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบคือ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ค่าดัชนีสำคัญทางสถิติ (p-value) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำเอาองค์ประกอบนี้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 37 สรุปองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบการวัด CR
LOC	PBS	0.869	2	0.760	0.904
	KSH	0.791	3		
	ENX	0.948	1		

จากภาพที่ 16 และตารางที่ 37 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (PBS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.867 ตัวแปรการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง (KSH) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.793 และตัวแปรการทดลองแนวทางใหม่ๆ (EXN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.966 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) ละพบว่าคุณค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 0.771 ซึ่งจัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของการวัด (CR) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.909 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.7$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (PBS) ตัวแปรการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง (KSH) และตัวแปรการทดลองแนวทางใหม่ๆ (EXN) มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันอันดับที่สอง

สำหรับการตรวจสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันอันดับที่สองพบองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อย ตัวแปรการทดลองแนวทางใหม่ๆ (EXN) มีความสำคัญมากที่สุด ตัวแปรการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (PBS) มีสำคัญรองลงมาและ ตัวแปรการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง (KSH) มีความสำคัญน้อยที่สุด

10.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม

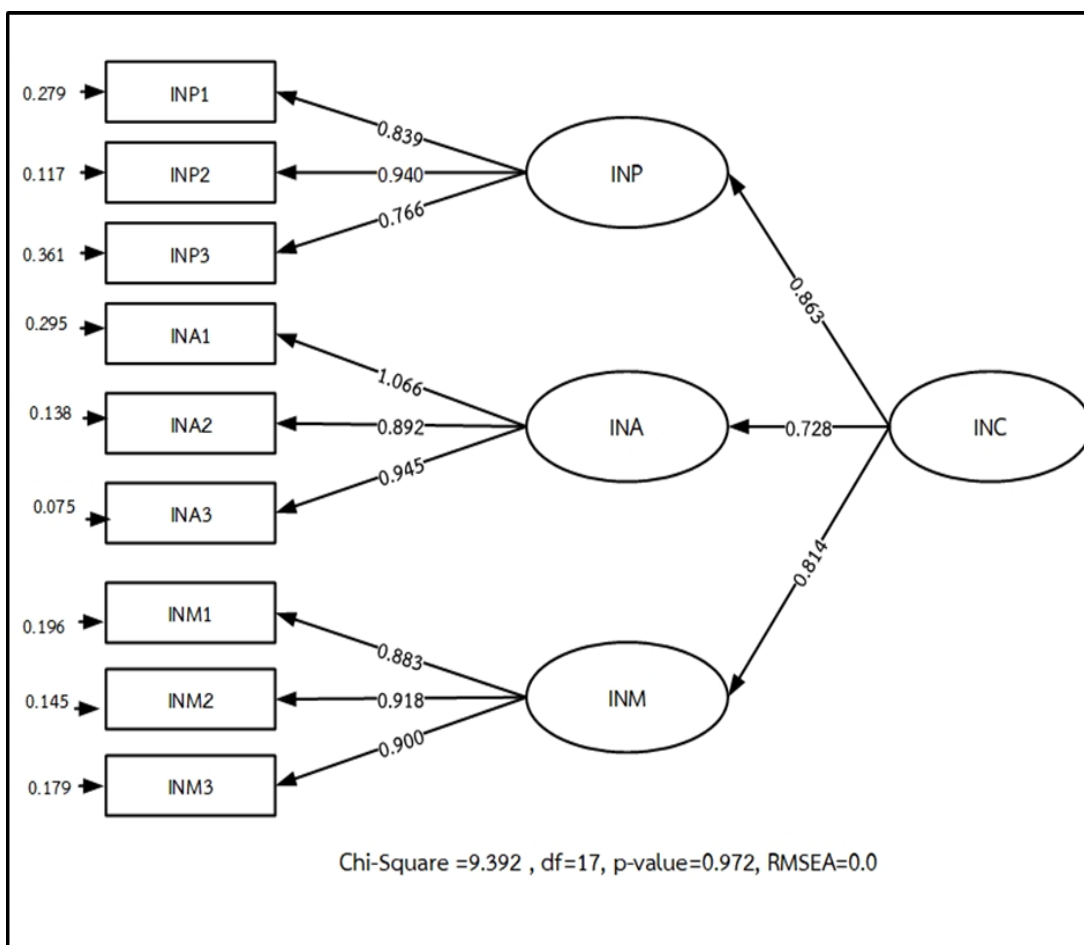
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้าน

ความสามารถทางนวัตกรรม

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	9.392	-
df	-	17	-
p-value	p > 0.05	0.927	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.552	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.990	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.973	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 38 พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม มีค่าทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบคือ ค่าไค-สแควร์(χ^2) ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำเอาองค์ประกอบนี้ไปวิเคราะห์ห่องค์ประกอบต่อได้ โดยการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม มีรายละเอียดดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม (INC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (INP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.854 ตัวแปร นวัตกรรมจัดการ (INA) มีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบการวัด CR
INC	INP	0.863	1	0.656	0.845
	INA	0.728	3		
	INM	0.814	2		

จากภาพที่ 17 และตารางที่ 39 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม (INC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (INP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.854 ตัวแปร นวัตกรรมจัดการ (INA) มีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบเท่ากับ 0.747 และตัวแปรนวัตกรรมการตลาด (INM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.822 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) ละพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 0.654 ซึ่งจัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของการวัด (CR) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.850 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.7$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ด้านความสามารถทางนวัตกรรม(INC) ที่ประกอบด้วย ตัวแปรนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (INP) ตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ (INA) และตัวแปรนวัตกรรมการตลาด (INM) มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน

สำหรับการตรวจสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันพบองค์ประกอบหลักด้านความสามารถทางนวัตกรรม(INC) มีองค์ประกอบย่อย ตัวแปรนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (INP) มีความสำคัญมากที่สุด ตัวแปรนวัตกรรมการตลาด (INM) มีสำคัญรองลงมาและ ตัวแปรนวัตกรรมการจัดการ (INA) มีความสำคัญน้อยที่สุด

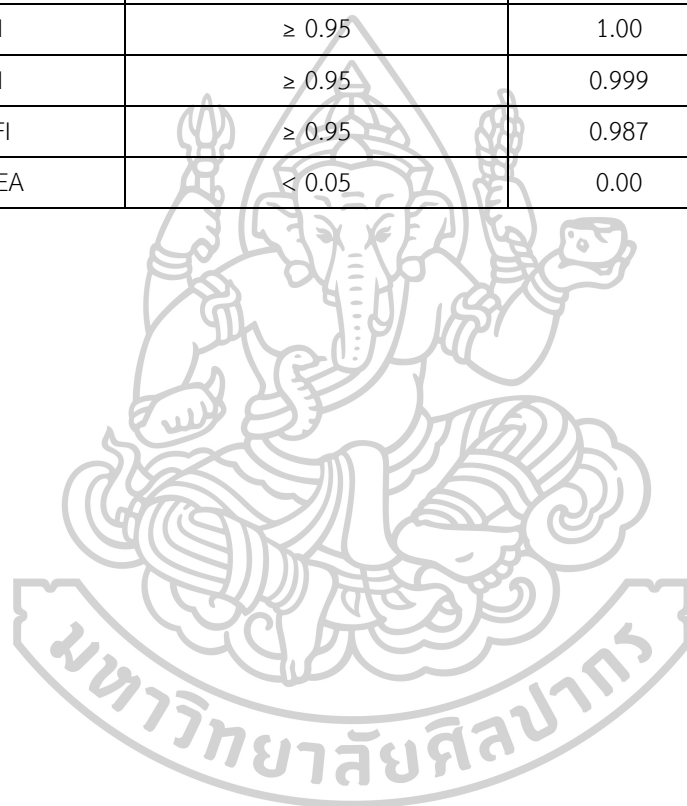
10.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการ

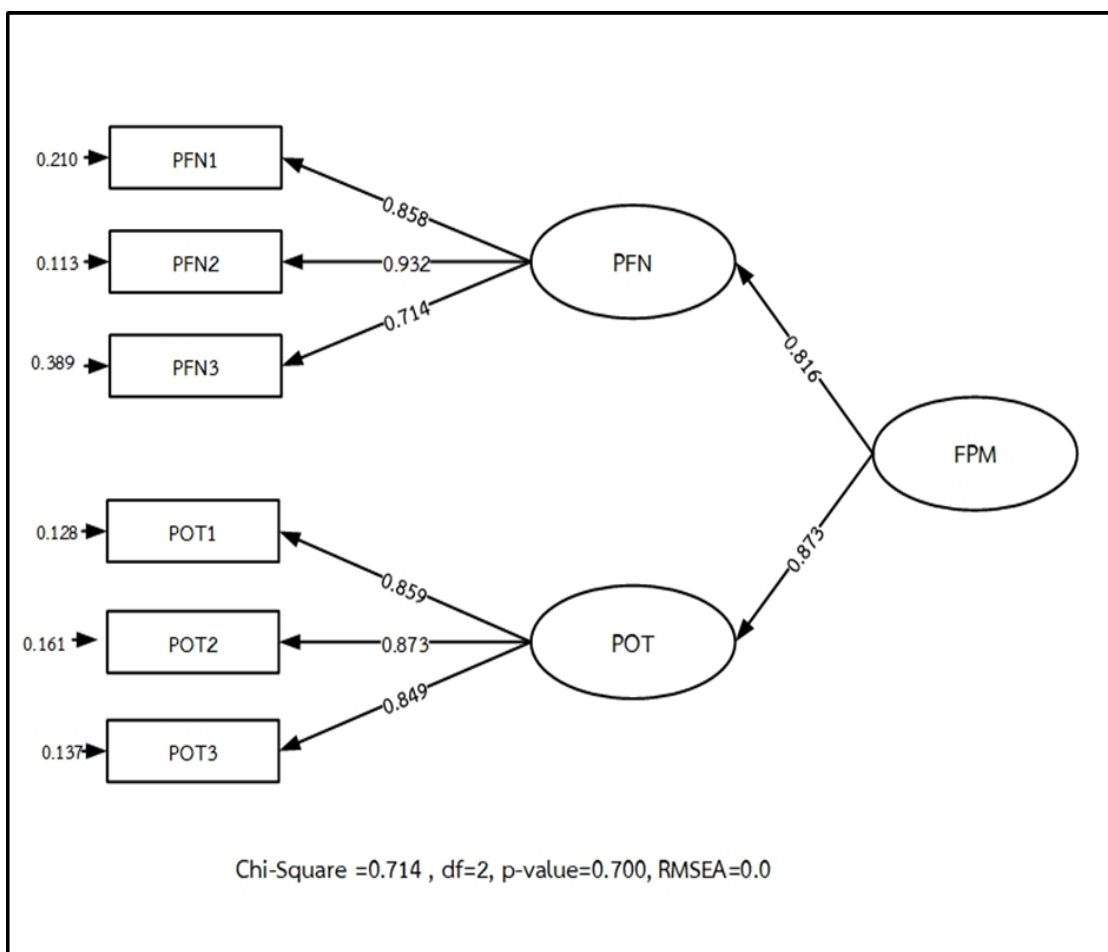
ดำเนินงาน

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน (FPM) ที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการเงิน (PFN) และด้านที่ไม่ใช้การเงิน (POT) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่

ตารางที่ 40 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	0.714	-
df	-	2	-
p-value	$p > 0.05$	0.700	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.357	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.999	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.987	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์





ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบยืนยันองค์ประกอบหลักด้านด้านผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 41 สรุปองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน

องค์ประกอบหลัก ด้านผลการ ดำเนินงาน	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบการวัด CR
FPM	PFN	0.816	2	0.714	0.833
	POT	0.873	1		

จากภาพที่ 18 และตารางที่ 41 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน (FPM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรด้านการเงิน (PFN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.800 และตัวแปรด้านที่ไม่ใช่การเงิน (POT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.885 ซึ่งเป็น

ค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน (FPM) มีค่าเท่ากับ 0.711 ซึ่งจัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของการวัด (CR) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.831 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.7$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ด้านผลการดำเนินงาน (FPM) ที่ประกอบด้วย ตัวแปรด้านการเงิน (PFN) และตัวแปรด้านที่ไม่ใช่การเงิน (POT) มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบยืนยัน

สำหรับการตรวจสอบด้วยการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบยืนยันพบองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงาน (FPM) มีองค์ประกอบย่อย ตัวแปรด้านที่ไม่ใช่การเงิน (POT) มีความสำคัญมากที่สุด ตัวแปรด้านการเงิน (PFN) มีสำคัญรองลงมา

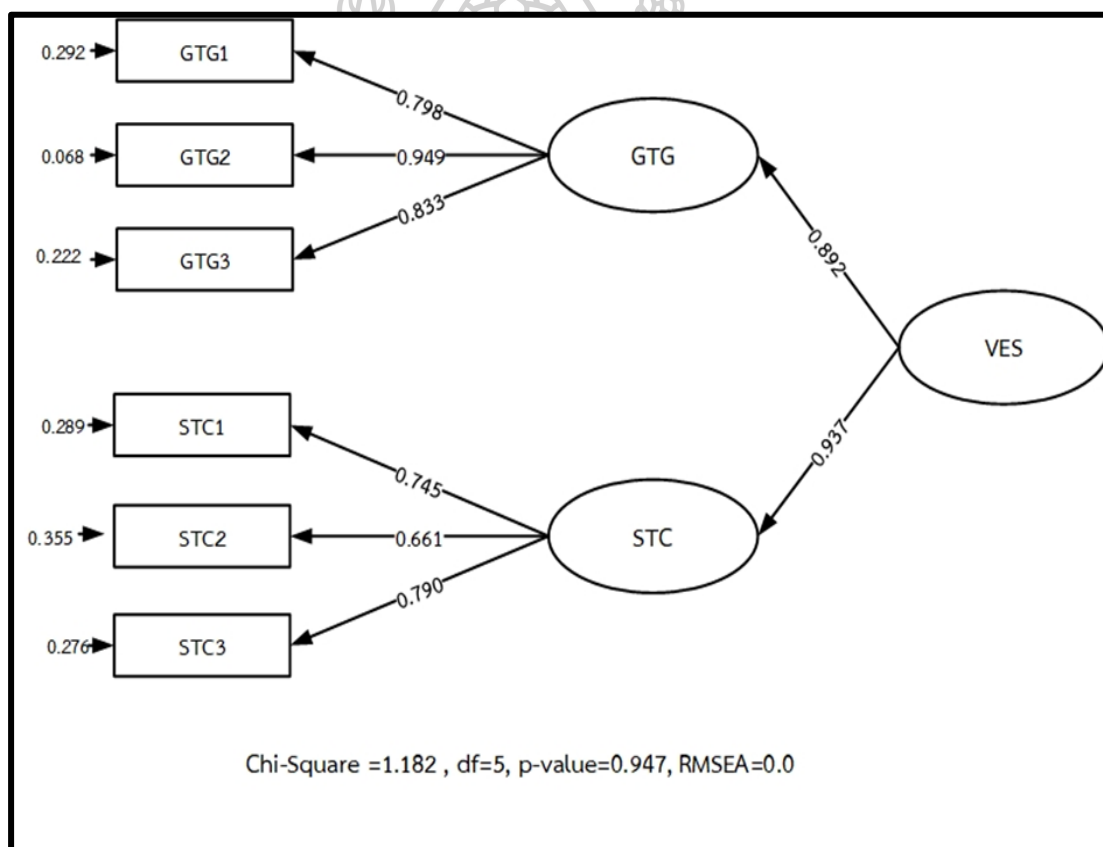
10.4 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อ การรวมพลัง

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง (VES) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน (GTG) ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ (STC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	1.182	-
df	-	5	-
p-value	$p > 0.05$	0.947	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.236	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.998	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.992	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 42 พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง มีค่าทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบคือ ค่าไค-สแควร์(χ^2) ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำเอาองค์ประกอบนี้ไปวิเคราะห์หองค์ประกอบต่อได้ โดยการวิเคราะห์หองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง มีรายละเอียดดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง

ตารางที่ 43 สรุปองค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง

องค์ประกอบหลัก วิสัยทัศน์เพื่อการ รวมพลัง	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบการวัด CR
VES	GTG	0.892	2	0.837	0.911
	STC	0.937	1		

จากภาพที่ 19 และตารางที่ 43 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง (VES) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน (GTG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.884 และ ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ (STC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.931 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.824 ซึ่งจัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของการวัด (CR) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.904 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.7$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง (VES) ที่ประกอบด้วยตัวแปร เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน (GTG) และตัวแปร ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ (STC) มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน

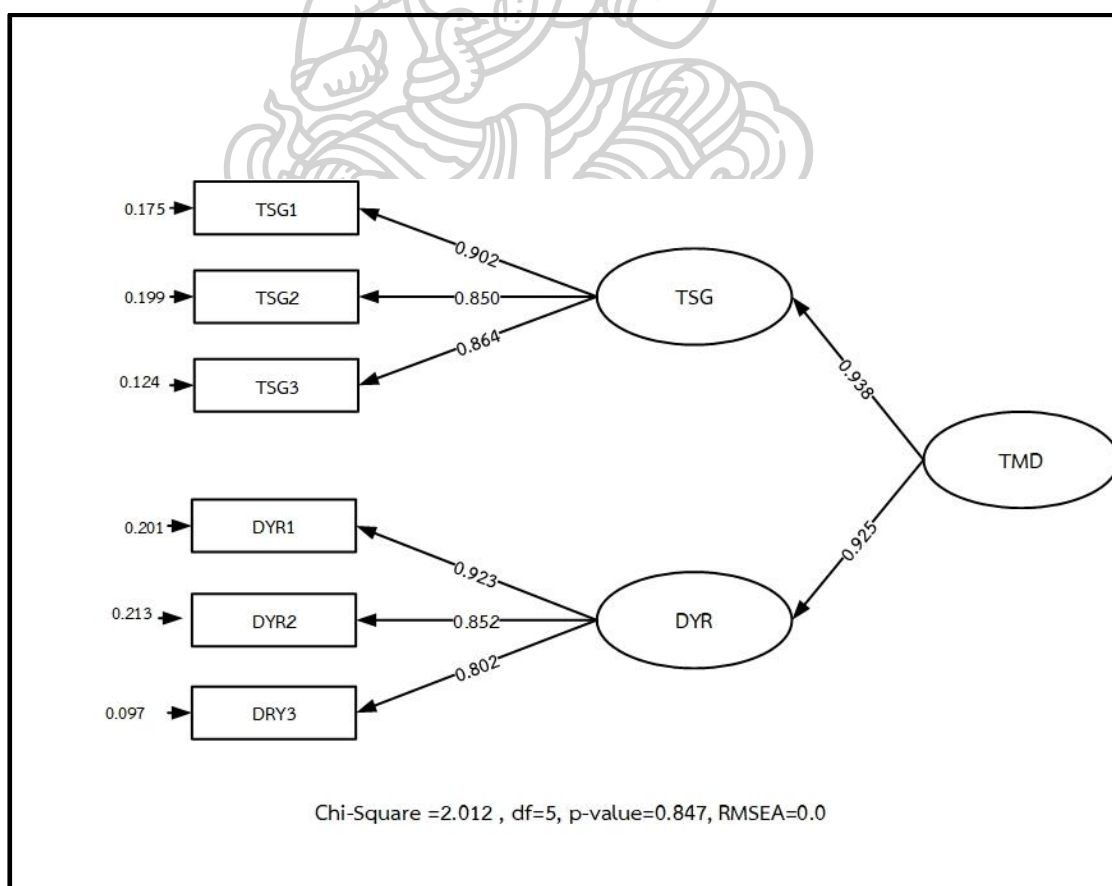
สำหรับการตรวจสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันพบองค์ประกอบหลัก ด้านวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง (VES) มีองค์ประกอบย่อยตัวแปร ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ (STC) มีความสำคัญมากที่สุด และ ตัวแปร เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน (GTG) มีสำคัญรองลงมา

10.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านทีมพลวัต

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านทีมพลวัต (TMD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปรได้แก่ การผนึกกำลังในทีมงาน (TSG) ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต (DYR) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 44

ตารางที่ 44 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักที่มพลวัต

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	2.012	-
df	-	5	-
p-value	$p > 0.05$	0.847	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.402	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.997	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.986	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักที่มพลวัต

ตารางที่ 45 สรุปองค์ประกอบหลักด้านทีมพลวัต

องค์ประกอบหลัก ด้านทีมพลวัต	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบการวัด CR
TMD	TSG	0.938	1	0.868	0.929
	DYR	0.925	2		

จากภาพที่ 20 และตารางที่ 45 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านทีมพลวัต (TMD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ การผนีกกำลังในทีมงาน (TSG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.935 และ ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต (DYR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.928 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.868 ซึ่งจัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของการวัด (CR) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.929 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.7$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ด้านทีมพลวัต (TMD) ที่ประกอบด้วยตัวแปร การผนีกกำลังในทีมงาน (TSG) และ ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต (DYR) มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน

สำหรับการตรวจสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันพบองค์ประกอบหลัก ด้านทีมพลวัต (TMD) มีองค์ประกอบย่อยตัวแปร การผนีกกำลังในทีมงาน (TSG) มีความสำคัญมากที่สุด และปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต (DYR) มีสำคัญรองลงมา

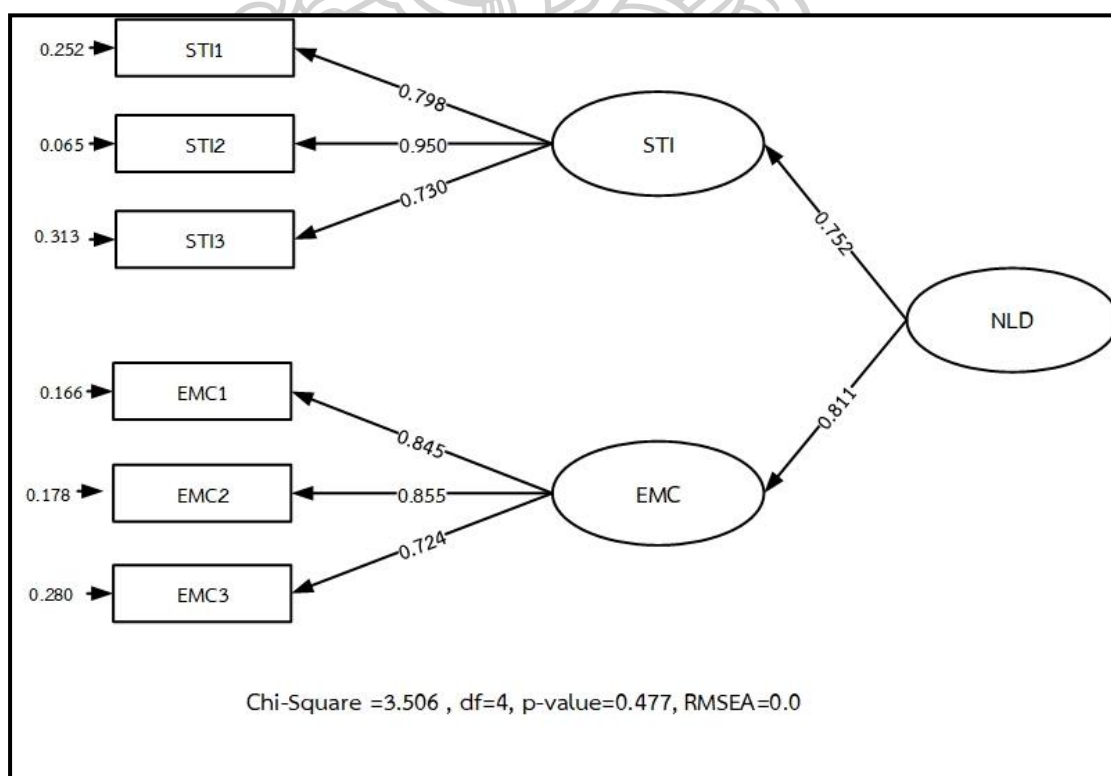
10.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่ง

ทศวรรษใหม่

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ (NLD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (STI) และให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ (EMC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 46

ตารางที่ 46 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	3.506	-
df	-	4	-
p-value	$p > 0.05$	0.477	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.876	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.0	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.994	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.970	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.0	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่

ตารางที่ 47 สรุปองค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่

องค์ประกอบหลัก ด้านผู้นำแห่ง ทศวรรษใหม่	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบการวัด CR
NLD	STI	0.752	2	0.612	0.759
	EMC	0.811	1		

จากภาพที่ 21 และตารางที่ 47 พบว่าองค์ประกอบหลักด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่(NLD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (STI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.737 และให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ (EMC) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.816 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มีค่าเท่ากับ 0.605 ซึ่งจัดว่ามีความเหมาะสม ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของการวัด (CR) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.753 จัดว่ามีความเหมาะสม ($CR \geq 0.7$) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่(NLD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (STI) และให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ (EMC) มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน

สำหรับการตรวจสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยันพบองค์ประกอบหลัก ด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่(NLD) มีองค์ประกอบย่อยตัวแปร ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ (EMC) มีความสำคัญมากที่สุด และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (STI) มีสำคัญรองลงมา

11. ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

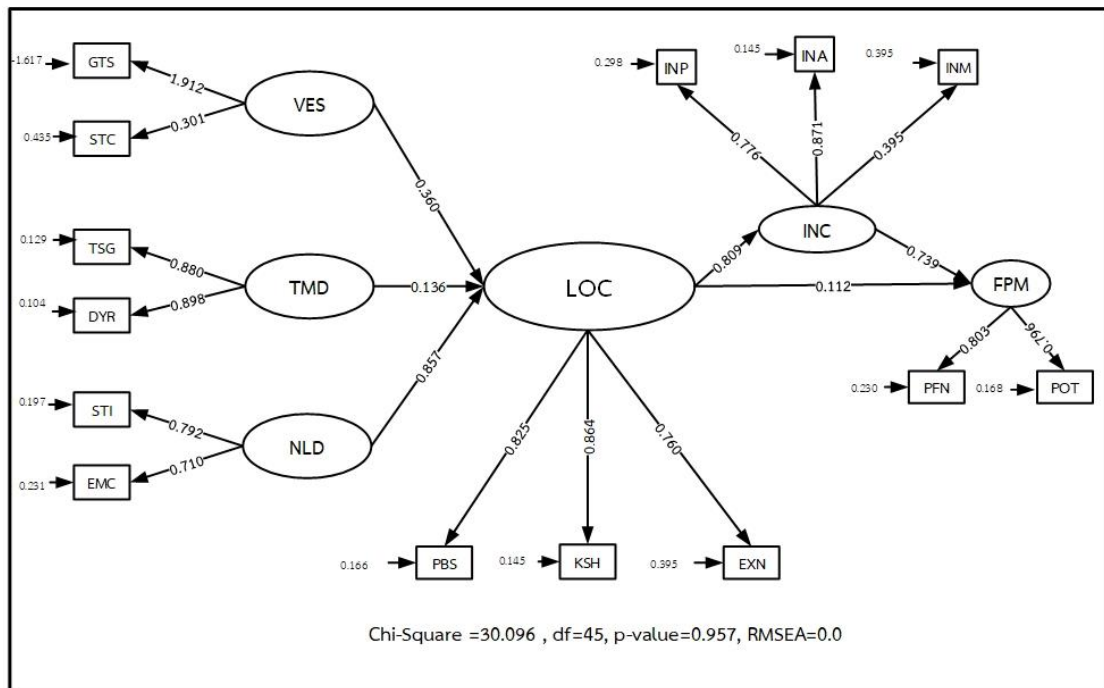
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลการวิจัย เรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับหลักฐานเชิงประจักษ์ โดยกำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์(χ^2)ค่านัยสำคัญทางสถิติ(p-value) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน

(GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตรวจสอบสมมุติฐานได้ ผู้วิจัยจะสร้างโมเดลการวิจัยขึ้น โดยกำหนดให้ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้มีผลโดยตรงต่อความสามารถทางนวัตกรรม ความสามารถทางนวัตกรรมมีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน มีอีกทางหนึ่งจะกำหนดให้ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้มีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน

ก่อนดำเนินการปรับโมเดล ผู้วิจัยได้ทำการเก็บผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ก่อนปรับโมเดล โดยมี ค่า χ^2 เท่ากับ 576.296 และค่า df เท่ากับ 72 และตัวแปรอื่นๆ มีค่าไม่ผ่านเกณฑ์ ต่อมาผู้วิจัยได้ทำการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นทำการปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น จนกระทั่งดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 48

ตารางที่ 48 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวิจัย กับหลักฐานเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดล

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	30.096	-
df	-	45	-
p-value	$p > 0.05$	0.957	-
χ^2/df	$\chi^2/df < 2$	0.669	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.979	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	0.951	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.0	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวิจัย หลังปรับโมเดล



ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ที่ได้พัฒนาขึ้น ซึ่งผู้วิจัยจะใช้โมเดลการวิจัยตามรูป เพื่อนำมาวิเคราะห์และอธิบายสมมติฐานการวิจัย ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4 โดยตัวย่อตัวแปรดังนี้ ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOC) ความสามารถทางนวัตกรรม (INC) ผลการดำเนินงาน (FPM) วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง (VES) ทีมพลวัต (TMD) ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่(NLD)

ตารางที่ 49 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)								
	LOC			INC			FPM		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
VES	0.360		0.360						
TMD	0.136		0.136						
NLD	0.857		0.857						
LOC				0.809		0.809	0.112	0.539	0.710
INC							0.739		0.739

จากโมเดลการวิจัยทั้งสองแบบสามารถนำมาสรุปตามสมมติฐานตามค่าอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางนวัตกรรม พบว่า ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับโมเดลที่ทำการศึกษา **ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1**

สมมติฐานที่ 2 ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยมีความสามารถทางนวัตกรรมทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่าน พบว่า ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความสามารถทางนวัตกรรมทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่านสำหรับโมเดลที่ทำการศึกษา **ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2**

สมมติฐานที่ 3 ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานพบว่า ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน สำหรับโมเดลที่ทำการศึกษา **ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3**

สมมติฐานที่ 4 ความสามารถทางนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานพบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานสำหรับโมเดลที่ทำการศึกษา **ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4**

สมมติฐานที่ 5 วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับโมเดลที่ทำการศึกษา **ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 5**

สมมติฐานที่ 6 ทีมพลวัตส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ทีมพลวัตส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับโมเดลที่ทำการศึกษา **ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 6**

สมมติฐานที่ 7 ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับโมเดลที่ทำการศึกษา **ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 7**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจากอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย จำนวน 4 ราย ที่เป็นผู้บริหารของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอ โดยผู้วิจัยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์การจากสถานประกอบการด้วยวิธีการสุ่มแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) โดยเลือกใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ทั้งนี้ ใช้ขนาดเงินทุนของอุตสาหกรรมเป็นตัวกำหนด โดยสามารถจัดเป็นตัวแทนของอุตสาหกรรมเล็กกลางใหญ่ตามจำนวนทุนการดำเนินงานได้โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงคือ ทุนต่ำกว่า 100,000,000 บาท เป็นตัวแทนของกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ทุน 100,000,000–500,000,000 บาท เป็นตัวแทนของกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง และทุนมากกว่า 500,000,000 บาท เป็นตัวแทนของกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ 1 แห่ง

อุตสาหกรรมขนาดกลาง 1 แห่งและอุตสาหกรรมขนาดเล็ก 2 แห่ง โดยทำการเก็บข้อมูลจากประธานกรรมการบริหารและผู้อำนวยการใหญ่ของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ 1 ราย กรรมการผู้จัดการของอุตสาหกรรมขนาดกลาง 1 ราย และเจ้าของบริษัทของอุตสาหกรรมขนาดเล็ก 2 ราย ทั้งนี้ผู้วิจัยยังได้ค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารและแหล่งข้อมูลอื่นๆ เช่น บทสัมภาษณ์ สิ่งพิมพ์จากหน่วยงานราชการ และสถาบันที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสิ่งทอ ข้อมูลที่ได้สามารถนำมายืนยันและขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถนำมาเสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ดังต่อไปนี้

1. ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทย จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อการทำงาน ความสามารถในการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ขององค์การทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนบรรยากาศสร้างสรรค์ที่เหนี่ยวนำความคิดใหม่ๆ ส่งเสริมการริเริ่มทดลองสิ่งต่างๆ ที่ดีกว่าเดิม เพื่อความอยู่รอดและศักยภาพในการก้าวขึ้นเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมธุรกิจนี้ได้ ผ่านการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่อย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการดำเนินงานขององค์การเอง หรือการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง นำวิธีการเชิงประจักษ์อย่างเป็นวิทยาศาสตร์มาใช้ด้วยการนำข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมาใช้ในการวิเคราะห์กำหนดแผนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีมาตรฐานสามารถตรวจสอบได้ โดยเฉพาะการมีเอกสารการรับรองมาตรฐานสากล เช่น ISO 9000 ISO 14000 ISO 18000 เพื่อสร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน

1.1 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เนื่องจากลักษณะของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่เกิดจากกระบวนการหลายๆ ส่วนมาประกอบกันมีลักษณะเป็นห่วงโซ่อุปทาน นับตั้งแต่อุตสาหกรรมเส้นใย การทอ การถัก ฟอกย้อม จนมาถึงการตัดเย็บ ทำให้ต้องมีการวางแผนประสานงานกันให้ดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อป้องกันการสูญเสียอันเนื่องมาจากความล่าช้าหรือการรอคอยที่ไม่เกิดประโยชน์เพื่อดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันระหว่างผู้ผลิตผู้สั่งทำและลูกค้า นอกจากนี้การทำงานประสานกันระหว่างแผนกยังเกิดปัญหาจากความเข้าใจไม่ตรงกันด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อทำให้การเกิดการเรียนรู้อย่างทั่วทั้งองค์การ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบจำเป็นต้องมีการค้นหาสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด ซึ่งในโรงงานอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอนั้น ปัญหาที่ได้รับการกล่าวถึงจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบไปด้วย ปัญหาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามแผนงาน ปัญหาจากความไม่เข้าใจกันระหว่างแผนกงาน ปัญหาการทำความเข้าใจลูกค้าอย่างถูกต้อง

ปัญหาเรื่องการขาดแคลนแรงงาน ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ปัญหาการพัฒนาสินค้าให้มีนวัตกรรมและสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมถึงปัญหาทางด้านเทคโนโลยีเครื่องจักรกลที่ในปัจจุบันสามารถซื้อมาใช้งานได้อย่างเท่าเทียมกันหมดทำให้การแข่งขันขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ด้วยเหตุนี้การกำหนด นโยบาย เป้าหมายหรือตัวชี้วัดเพื่อตอบโต้ปัญหาที่เกิดขึ้น การลงมือปฏิบัติตามแผนงานและการตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นจริง เพื่อนำกลับมาประเมินแผนการปฏิบัติงานให้เหมาะสม จะส่งผลให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในปัจจุบันรูปแบบของการแข่งขันจากการเปิดการค้าเสรี ทำให้ธุรกิจต้องเผชิญหน้ากับคู่แข่งจากต่างประเทศมีความได้เปรียบในด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องเร่งปรับปรุงวิธีการทำงานให้ได้มาตรฐานและมีความแม่นยำในการบริหารจัดการ เพื่อลดต้นทุนจากของเสียในกระบวนการผลิตและให้เกิดคุณภาพมีมาตรฐานในระดับสากล เรียนรู้และทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง ปรับปรุงพัฒนาคนเพื่อเพิ่มคุณค่าในการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในสายตาของผู้เกี่ยวข้องด้วยระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

“ในฐานะผู้ผลิตเราต้องใส่ใจความต้องการของลูกค้า”

“เป็นเรื่องสำคัญต้องหาทางผลิตสินค้าให้ผู้บริโภคยอมรับ ทั้งด้าน คุณภาพ มาตรฐาน ที่เป็นสากล”

“โดยปกติโรงงานจะมีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ใช้วิธีทำงานแบบวิเศษที่เป็นระบบตั้งแต่วิจิตรกรรมเริ่มต้นไปจนกระทั่งส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า เพื่อให้มันง่ายต่อการบริหารจัดการ”

(บุญเลิศ 2560)

“เรามีการคำนวณ Total working minute ของเล็ทตัวนี้ เหมือน IC เลย เล็ทตัวนี้ใช้เวลา 30 นาที ดังนั้น 1 นาทีหมายถึงค่าแรงเท่าไร เพื่อความแม่นยำ” “หน่วยงานจะไปบริหารจัดการปรับปรุงกระบวนการทำงานของเขาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมาย ซึ่งถ้าหัวหน้างานเก่งๆ ก็จะสามารถร่นระยะเวลาในการทำงานลงไปได้อีก”

“การรับสมัครพนักงานใหม่ เพื่อให้ผ่านขั้นตอนกฎเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด เช่น คุณวุฒิ วิทยุศรัความรู้ความสามารถประสบการณ์ในด้านต่างๆที่ต้องการมันมีขีดจำกัด เช่น ขั้นตอนไม่ผ่านแต่จำเป็นต้องรับเอาไว้เพราะงานบางประเภทรอไม่ได้”

“คนที่มีรู้ความสามารถสูงมีประสบการณ์แต่ขาดวุฒิการศึกษา บางคนมีวุฒิการศึกษาแต่ขาดประสบการณ์ ปัญหาทั้งหลายทั้งปวงนี้หมุนวนอยู่ตลอด สถานการณ์ลงตัวแล้วก็มีปัจจัยใหม่เข้ามาอีก เช่น ลาออกจากงานกลับภูมิลำเนาหรือเปลี่ยนงานใหม่ ต้องหาคนมาทดแทนอีก คนใหม่เข้ามาก็ไม่มีหลักประกันอะไรได้ว่าจะดีกว่าคนเก่า สิ่งที่เราเรียนรู้คือการทำ work

instruction การบันทึกวีดิโอขณะปฏิบัติงานของพนักงานเอาไว้ เพื่อนำมาใช้ในการถ่ายทอดงานให้พนักงานใหม่ได้เร็วขึ้น กว่าการสอนงานด้วยปากเปล่า” (บุญส่ง 2560)

“มันเป็นแนวทางในการปรับตัวของธุรกิจ ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า ทำนวัตกรรม พัฒนาทั้งการทำงาน พัฒนาผลงาน พัฒนาที่ทำงาน เพื่อให้มีศักยภาพ มีประสิทธิภาพ มันไปด้วยกันหมดนะ “

“สิ่งแวดล้อมนี้สำคัญมาก เราต้องใส่ใจกับกระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ไม่งั้นเราจะโดนกีดกันในที่สุด” (บุญยอด 2560)

“ต้นทุนของสินค้าจากจีนเขาต่ำกว่าเราด้วย ค่าแรงเขาถูกกว่า เขาสามารถผลิตได้ทีละเยอะๆ เขาก็มาขายราคาถูก”

“ตอนนี้ลูกค้าในท้องตลาดก็ต้องการสินค้าที่สวย ถูกและดี ทีนี้มันแข่งกัน สมัยก่อนตลาดล่างใช้เครื่องจักรธรรมดาเย็บ สมัยนี้ตลาดล่างใช้เครื่องจักรอุตสาหกรรมอุปกรณ์เดียวกับที่แบรนด์ในห้างผลิต มันเลยผลิตในคุณภาพที่ดีขึ้นได้ เราต้องหาวิธีการที่จะอยู่รอดในสถานการณ์ที่ต่างจากเมื่อก่อน” (บุญสม 2560)

1.2 การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน หันมาสู่การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Opportunity) ธุรกิจจำเป็นต้องเตรียมพร้อมมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการดำเนินกิจการ ก่อให้เกิดความไว้วางใจที่ถูกเลือกมาเป็นคู่ค้า ซึ่งการบริหารอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้เป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นคุณภาพของคนต้องมีความพร้อมเพื่อให้การดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน ลดของเสียให้ได้มากที่สุด การร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญให้กับแรงงานก่อนออกสู่ตลาดแรงงานจริงในด้านการออกแบบหลักสูตรร่วมกัน การแบ่งปันความรู้ด้วยการฝึกอบรมโดยคณาจารย์จากภาคการศึกษา การส่งนักศึกษาไปทดลองปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการ จะทำให้เกิดการพัฒนาาร่วมกันอย่างเป็นองค์รวม นอกจากนี้องค์การต้องสามารถตรวจสอบความล้มเหลวและความสำเร็จขององค์การในอดีตได้ สามารถระบุถึงสาเหตุของปัญหา และมีการจดบันทึกวิธีการจัดการกับปัญหาหรือความล้มเหลวที่ผ่านมาอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้ในอนาคต มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นในการดำเนินงาน ซึ่งอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทยมีรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ผ่านการสอนงานในรูปแบบการสอนงานที่หน้างาน (On the Job Training) ผ่านหัวหน้าหรือพี่เลี้ยงคอยบอกสอนงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นผ่านการประชุมปฏิบัติการในระดับต่างๆ

การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความเชี่ยวชาญกับพันธมิตรทางธุรกิจ การนำทรัพยากรความรู้ที่ได้มาแบ่งปันภายในองค์กรเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานผ่านระบบที่วางไว้เป็นอย่างดี ด้วยการเผยแพร่ความรู้อย่างทั่วถึงเพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้งาน รวมถึงการนำระบบสารสนเทศที่มีความทันสมัยรวดเร็ว เช่น ระบบอินทราเน็ต เว็บไซต์การจัดการความรู้ เครือข่ายความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และอื่นๆ เอกสารคู่มือหรือสื่อสิ่งพิมพ์ ที่ให้ความรู้และรายละเอียดในการปฏิบัติงานสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเอง ยกกระตือรือร้นการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วยการพัฒนาแอปพลิเคชัน หรือระบบสังคมออนไลน์ เช่น การตั้งกลุ่มไลน์เพื่อใช้ในการสื่อสารประจำหน่วยงานเพื่อสร้างความสะดวกต่อการสื่อสาร และยกระดับความเร็วในการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึง

“บริษัทแม่ต้องรับผิดชอบบริษัทลูก เราทำการออกแบบงาน แล้วส่ง Work Instruction ไปให้กับบริษัทลูก มีคู่มืออธิบายมาตรฐานต่างๆในการทำงาน การจัดอบรมทั้งแบบในและนอกสถานที่ บางที่เราก็ให้คนของเราไปฝังตัวในบริษัทซัพพลายเออร์เพื่อจะได้เห็นกระบวนการทำงาน แล้วก็มีมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน” (บุญเลิศ 2560)

“จริงๆ แล้วสถาบันการศึกษามีส่วนสำคัญในการผลิตแรงงานให้กับเรา ถ้าเป็นไปได้ก็อยากให้ออกแบบหลักสูตรที่สามารถออกมาปฏิบัติงานได้เลยเมื่อเรียนจบ อย่างตอนนี้เราก็จับมือกับสถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบังนะ ให้เขาส่งนักศึกษาเขามาลองฝึกปฏิบัติงาน และเราก็มีการอบรมพนักงานให้เรื่องจิตสำนึกในการให้บริการโดยเชิญอาจารย์จากทางนั้นมาให้ความรู้” (บุญส่ง 2560)

“แรงงานเวียดนามจากบริษัทลูกที่ผมไปเปิดนี่นะ เขาเรียนรู้และมีวิธีการทำงานแปลกๆรวดเร็วมาก สุดท้ายผมยังต้องเอาแรงงานเวียดนามเนี่ยกลับมาสอนคนไทยที่นี่เลย” (บุญสม 2560)

“พนักงานแต่ละแผนกเราจะมีไลน์กลุ่มของเขาเอง เวลามีปัญหาอะไรจะสะดวกรวดเร็วและเข้าถึงง่ายที่สุดแล้ว” (บุญยอด 2560)

“ผู้เชี่ยวชาญมีส่วนสำคัญนะ งานบางอย่างเช่นการสอดลั่นไก่เข้าขอบกางเกงนี้ ของเดิมกว่าคนงานจะทำเสร็จหนึ่งชิ้นใช้เวลาหนึ่งถึงสองนาทีก่อน แต่พอเราให้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาดู เขาสร้างโครงลวดเหล็กขึ้นมาสำหรับการใส่ลั่นไก่ แค่นั้นลดเวลาลงเหลือประมาณ สามสิบวินาที ต่อชิ้น

ลดเวลาในการผลิตลงมากกว่าครึ่ง พนักงานก็ทำงานสบายขึ้น ไม่ต้องมานั่งเพ่งกันหน้านิวคิ้วขมวด” (บุญสม 2560)

“สิ่งที่เราเรียนรู้คือการทำ Work instruction ให้มันชัดเจน บันทึกภาพวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อเอามาอบรมให้ความรู้กับพนักงานมันก็จะทำให้เขาเข้าใจได้ง่ายขึ้น เวลาไปสอนไปฝึกกันที่หน้างานก็จะเรียนรู้ได้ไว” (บุญยอด 2560)

1.3 การทดลองแนวทางใหม่ๆ เพื่อความอยู่รอด องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการดำเนินงานให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอมีวิวัฒนาการที่กำลังเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด มีการนำระบบ CPS (Cyber-Physical Production Systems) เข้ามาใช้เพื่อบริหารจัดการสายโซ่ของกระบวนการทั้งระบบ นับเป็นเครื่องมือทางการจัดการแบบใหม่ที่สามารถสร้างมูลค่าได้ทุกกระบวนการ ด้วยการสื่อสารเชื่อมโยงข้อมูลผ่านกันเองระหว่างเครื่องจักรและการสื่อสารระหว่างเครื่องจักรและมนุษย์ และนอกจากการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาทดลองใช้เพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมแล้ว การปรับเปลี่ยนนโยบาย การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น สร้างหน่วยงานหรือแผนกใหม่ๆที่ยังไม่เคยมีมาก่อน แต่สามารถตอบโจทย์ทางการตลาดได้ดียิ่งขึ้นส่งผลต่อยอดขายและภาพลักษณ์ในการดำเนินงาน การลดระดับชั้นในการบังคับบัญชา เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน การทดลองการกระจายอำนาจให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการ การเลิกจ้างนายหน้าติดต่อกับลูกค้าและดึงงานกลับมาทำเอง ซึ่งสามารถลดต้นทุนและเพิ่มความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการได้มากยิ่งขึ้นเพราะสามารถพูดคุยเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าได้โดยตรงไม่ต้องผ่านคนกลาง พัฒนาสายสัมพันธ์ที่กระชับเปิดโอกาสในการสร้างตลาดใหม่ๆขึ้นได้ รวมไปถึงการรวมกันระดมสมองเพื่อหาแนวทางใหม่ๆ ในปัจจุบันอุตสาหกรรมและธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยเริ่มให้ความสนใจกับการปรับโครงสร้างที่มีความกระชับและยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น เริ่มมีการรื้อปรับโครงสร้างใหม่เพื่อให้องค์กรสามารถเคลื่อนไหวอย่างคล่องแคล่ว ไม่ยึดติดกับโครงสร้างที่เทอะทะ รวมถึงการปรับยุบควบรวมแผนกที่ไม่ทำกำไรลง สร้างหน่วยงานใหม่ๆขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัท

“เรากำลังจะสร้างหน่วยงานใหม่ขึ้นมาจะคะ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบลูกค้าที่เป็นสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานราชการโดยเฉพาะ เพราะถ้าเราสามารถสร้างสายสัมพันธ์ตรงนี้

ได้ มันเป็นการตลาดระดับองค์กร ซึ่งเดิมเรายังไม่เคยทำ และศักยภาพในการขายนี้มันสูงกว่าการขายปลีกหน้าร้าน ถ้าหากว่าทำได้สำเร็จ” (บุญเลิศ 2560)

“การทำธุรกิจมันก็เหมือนกับต้นไม้ นะ ถ้าไม่มีแดดต้นไม้ก็ต้องยืนออกไปหาแดดเพื่อความอยู่รอด การปรับตัวลองทำสิ่งใหม่ๆให้เข้ากับยุคกับสมัยก็เป็นเรื่องจำเป็น สมัยนี้โรงงานแทบจะไม่ใช้นายหน้าออกไปติดต่อลูกค้ากันแล้ว ดึงกลับมาทำเองทั้งหมดเพราะอะไร เพราะมันตอบโจทย์ได้ดีกว่า เข้าใจความต้องการของลูกค้าได้มากกว่า” (บุญส่ง 2560)

“เรามีการอบรมเรื่องมาตรฐานในการทำงานให้มีคุณภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยมาให้ความรู้และการสร้าง Mind set ที่ถูกต้องให้กับพนักงาน ใส่ใจทั้งความต้องการของลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงาน ฝ่ายผลิตของเราก่อนเริ่มงานจะมีการประชุมหัวหน้าประมาณ 30 นาทีทุกเช้า เพื่อสรุปงาน สรุปปัญหาที่ผ่านมา และวางแผนในการทำงานประจำวันร่วมกัน ” (บุญสม 2560)

“ เราเอาระบบคิวซีเข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อให้มีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการจัดการของแต่ละแผนก พนักงานจะวิเคราะห์ปัญหาที่เจอหน้างาน หาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิม” (บุญยอด 2560)

“ การแก้ไขปัญหาเรื่องต้นทุนในการดำเนินงาน เรื่องค่าแรงที่เพิ่มขึ้นสำหรับผม ผมไปเปิดโรงงานในเวียดนามนั่นเลย ถ้าแก้ไขด้วยวิธีเดิมๆ มันก็วนไปวนมา เราตัดสินใจไปหาแหล่งแรงงานราคาถูก ซึ่งตอนนี้ก็ได้ผลดี โรงงานที่เวียดนามดำเนินไปได้ดี” (บุญส่ง 2560)

“ พูดถึงเทคโนโลยีตอนนี้ก็มีระบบ CPS ที่เอาการสื่อสารระหว่างเครื่องจักรไปไว้บนอินเทอร์เน็ต ผ่านสมาร์ตโฟน แท็บเล็ต เครื่องจักรสามารถดูแลกันเองได้ สมมุติเครื่องที่หนึ่งเกิดขัดข้องขึ้นมาปั๊บ มันก็จะส่งสัญญาณเพื่อเปิดระบบบำรุงรักษาขึ้นมาโดยอัตโนมัติ และในขณะเดียวกันข้อมูลต่างๆจะไปปรากฏบนหน้าจอมือถือหรืออุปกรณ์ที่เจ้าหน้าที่ใช้อยู่ ทำให้รับรู้ว่ามีอะไรเกิดขึ้น แล้วโปรแกรมมันก็จะแนะนำว่าควรจะดำเนินการอะไรต่อเพื่อให้กระบวนการดำเนินต่อไปอย่างเป็นปกติ” (บุญยอด 2560)

2. ปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทย.

2.1 ความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

เมื่อองค์การมีศักยภาพแห่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ย่อมส่งผลต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เช่นความสามารถทางนวัตกรรมซึ่งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ เนื่องจากนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการ การตลาด และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งความสามารถทางนวัตกรรมขององค์การเกิดจากการแสวงหาโอกาสและผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมและจากภายในตัวองค์การเอง โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจทางการบริหาร เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับวิสัยทัศน์และแผนการดำเนินงานขององค์การ จากข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่าความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทยมีความสามารถทางนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกิดจากการศึกษาวิจัย ค้นคว้า ทดลอง เพื่อหาต้นแบบ เนื่องจากในอุตสาหกรรมนี้ สินค้าจะมีลักษณะเป็นพลวัต จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย และความสามารถทางนวัตกรรมยัง เกิดจากการพยายามแสวงหาแหล่งวัตถุดิบราคาถูกลงเพื่อนำมาใช้สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบ การใช้สัญลักษณ์และการสร้างตราสินค้าเพื่อให้เกิดการจดจำ และการปรับปรุงกระบวนการในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

2.1.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทย จำเป็นต้องมีนวัตกรรมสินค้าใหม่ออกมาอย่างต่อเนื่อง สาเหตุส่วนหนึ่งจากธรรมชาติของสินค้าที่มีฤดูกาล การเลือกสรรวัตถุดิบ และแนวโน้มค่านิยมและกฎหมายสากลที่หันมาให้ความสำคัญกับการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นมากจากการค้นคว้าวิจัยโดยพยายามตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด ทำให้ผลิตภัณฑ์มีจุดเด่นสร้างความแตกต่างและสามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตรายอื่นๆได้ เป็นการสร้างแบรนด์ที่แตกต่างเน้นเอกลักษณ์ทางภูมิศาสตร์ มีการค้นคว้าวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพและอรรถประโยชน์เพิ่มมากขึ้น เริ่มจากการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า นำมาสู่การวิจัยค้นคว้าทดลองออกแบบผลิตภัณฑ์ต้นแบบ การผลิตขายเพื่อลองตลาด และนำไปสู่การขายจริง เช่น การผลิตผ้าผ่านกันไฟ ซึ่งสามารถทนความร้อนและไม่เป็นเชื้อไฟเมื่อเกิดไฟไหม้ ช่วยให้การลูกกลมของเพลิงไฟลดน้อยลง หรือการผลิตเสื้อผ้าที่มีกลิ่นหอมตามลวดลายที่อยู่บนผ้า เช่น กลิ่นสตอ เบอรี่ กลิ่นกล้วย กลิ่นสัปะรด ทำให้ผู้สวมใส่มีกลิ่นหอมตามลายผ้าที่ชอบได้ และสำหรับผู้ที่ต้องการให้ผิวเนียนนุ่มนั้น มีการใช้เส้นใยฟิลาเจ้นที่สวมใส่แล้วผิวพรรณเนียนนุ่มขึ้นได้ ในกรณีที่ต้องการความเย็นหรือหนักกีฬาที่ต้องการระบายความร้อนไวๆ สามารถใช้เสื้อผ้าคลุมทที่ใส่แล้วเย็นเหมาะกับการออกกำลังกายเพราะถ่ายเทความร้อนได้ดีและมีราคาถูกลงกว่าผ้าฝ้าย นอกจากนี้ยังมี

การผลิตมุ้งกันยุงที่นำเอาสารไล่ยุงไปอาบไว้ที่เส้นใยป้องกันไม่ให้ยุงมาเกาะที่มุ้ง ทำให้ปลอดยุงได้มากยิ่งขึ้น

“เราต้องทำต้นแบบ หรือ Prototype ขึ้นมา ซึ่งต้นแบบนี้ก็ได้มาจากการศึกษาค้นคว้าวิจัย หาความต้องการของผู้บริโภค หาวัตถุติดแปลกๆ เราต้องเปลี่ยนตามค่อนข้างเยอะ” (บุญทรง 2560)

“มันก็ต้องมีการพัฒนาเพื่อความอยู่รอดนะ สินค้าของเราดูดีนี่ใช้ไอดีย คือวัสดุไม่ใช่วัสดุราคาแพง เราหาเจ้าที่ราคาถูกๆ แต่มาออกแบบตกแต่งให้มันดูดี เข้ากับบรรณนิยมของลูกค้า สร้างให้ดูให้ดูเป็นไทยๆ มีความแตกต่าง มันก็ขายได้” (บุญสม 2560)

“การเริ่ม Design นี้ส่วนใหญ่ลูกค้าต่างประเทศ เขาจะมี collection อยู่สองชุด ชุดแรก คือ Newly creative เขาจะซื้อไม่เยอะ ซื้อเพื่อลองตลาด เราก็จะผลิตออกมาหลากหลายสไตล์ ถ้าอันไหนดีปีหน้าทำเยอะ เรื่องสีสันทันเราก็ดูเทรนด์ตามความนิยม วัสดุที่ใช้จะเปลี่ยนไปตามแฟชั่น เลือกลงจากแหล่งวัตถุดิบหลายเจ้าหลายผู้ผลิต เอาที่ราคาถูกที่สุดด้วย เพราะว่าเราไม่ได้เป็นผู้ผลิตรายเดียวในโลก ” (บุญทรง 2560)

“ห้อง lab นี้เป็นสถานที่ที่ใช้ทดลองสูตรเคมีใหม่ๆ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ควบคุมคุณภาพการผลิต รวมถึงการทดสอบมาตรฐานต่างๆที่กำหนดไว้สำหรับผ้าแต่ละชนิดเพื่อให้มั่นใจได้ว่าลูกค้าของเราจะได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้สินค้าที่มีคุณภาพสูงสุดของเราเช่นกันครับ สินค้าผ้ามาของเราที่ได้รับความสนใจจากลูกค้าอย่างมาก คือ ผ้ามากันไฟ ผ้ามาชนิดนี้จะไม่ติดไฟเมื่อเกิดไฟไหม้ จากการใช้เส้นใยชนิดพิเศษที่เราคิดค้นขึ้น” (บุญเลิศ 2560)

“เราพยายามพัฒนาสินค้าให้โดนใจลูกค้า ปีนี้เรามีเสื้อผ้าที่ใส่แล้วมีกลิ่นตามลายผ้า เช่น กลิ่นสัปะรด กลิ่นสตอเบอร์รี่ ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีนะ” (บุญส่ง 2560)

“เมื่อเร็วๆ นี้ มีเส้นใยที่ออกมาใหม่ เรียกว่า ฟิลาเจ้น คือ ฟิลาเม้นบวกับคอลลาเจน เพื่อให้ใส่แล้วผิวพรรณนุ่ม เป็นโครงการอินโนเวชั่นบวกับเอ็นจิเนียริ่ง พัฒนามาเป็นเสื้อกีฬา ผ้าห่ม แผ่นปิดตา พอลูกค้าเอาไปใส่ ก็จะมีกลิ่นว่าผิวนุ่มขึ้น” (บุญสม 2560)

“การทอผ้าตอนนี้มีผ้าที่มีฟังก์ชันใหม่เกิดขึ้น เช่น ผ้าคลุมหมอต ซึ่งใส่แล้วเย็นในชุดเสื้อผาก็หาช่วยในการระเหยความร้อนของร่างกายได้ดีกว่า โดยการใช้ใยสังเคราะห์แทนผ้าฝ้าย เนื่องจากผ้าฝ้ายจะมีราคาแพง โดยการออกแบบเส้นใยสังเคราะห์ที่สามารถให้น้ำผ่านออกมาและระเหยออกไปได้ ทำให้ได้รับการตอบรับจากลูกค้าที่ชอบออกกำลังอย่างน่าพอใจ หรือแม้กระทั่งการทำมุ้งกันยุง โดยเอาสารกันยุงไปอาบที่เส้นใย” (บุญยอด 2560)

“การออกแบบต้องหาความแปลกใหม่ อย่างผู้หญิงที่ชอบใส่กระโปรง บางทีเขาก็อยากจะใส่กางเกงเพราะสะดวก แต่เขาก็อยากได้ลุคแบบกระโปรงเพราะดูสวยงาม เราก็ออกแบบให้เป็นทั้งกางเกงและกระโปรงอยู่ในตัวเดียวกัน” (บุญสม 2560)

2.1.2 นวัตกรรมจัดการ รูปแบบทางการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในปัจจุบันเริ่มเปลี่ยนไปจากเดิมคือ การจัดซื้อแบบมาตรฐาน (Standard garment sourcing model : SGSM) มาเป็นระบบการจัดซื้อแบบพิจารณามูลค่าทั้งหมด (Full value sourcing model : FVSM) ซึ่งเป็นการตรวจสอบต้นทุนการดำเนินงานทุกขั้นตอนในห่วงโซ่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งระบบ เทคโนโลยีจึงเข้ามามีส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดันการดำเนินงานให้ถูกต้องรวดเร็วยิ่งขึ้น ในด้านการบริหารจัดการภายใน องค์กรเริ่มมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยกลยุทธ์ด้านแรงงานที่แตกต่างไปจากเดิม คือ การตั้งโรงงานในเมืองใหญ่หรือที่ชุมชน เป็นการกระจายแหล่งผลิตกลับสู่ชุมชน เพื่อแก้ปัญหาแรงงานขาดระบบ มีการนำซอฟต์แวร์ SAP เข้ามาใช้เพื่อการบริหารจัดการในด้านต่างๆ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1. SD (Sales and Distribution) เป็นโปรแกรมเกี่ยวกับการบันทึกการขายและการให้บริการ 2. MM (Materials Management) เป็นโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสินค้าคงคลัง การสั่งซื้อสินค้า 3. FI (Financial Accounting) เป็นโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกตัวเลขทางบัญชี การทำงานประมาณ รายงานทางการเงินต่างๆ 4. CO (Controlling) เป็นโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับรายงานด้านต่างๆ ในการดำเนินงาน หรือข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ นอกจากนี้นวัตกรรมทางการจัดการของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอ ยังปรากฏอยู่ในรูปของการปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน สำหรับอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอขนาดกลางและขนาดใหญ่ จะมีวิศวกรเป็นผู้ควบคุมและวิเคราะห์งานเพื่อให้เป็นไปตามแผนงาน เช่น การควบคุมต้นทุน การควบคุมเวลา การวิเคราะห์ขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานสอดคล้องไปทั้งระบบ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในการจัดการ สะดวกขึ้นเช่นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ทันกับยุคสมัย การปรับเปลี่ยนวิธีการจ้างงานจากการจ้างประจำเป็นการจ้างตามกำลังการผลิต การแสวงหาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก การหาเครือข่ายดำเนินงานเพื่อจัดหาแหล่งแรงงานจากชุมชน หรือนำโรงงานไปสู่ชุมชนเพื่ออำนวยความสะดวกและลดค่าใช้จ่ายให้กับแรงงาน การลงทุนซื้อเครื่องจักร

ที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพสูง เพื่อให้การผลิตมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น การสร้างองค์การแห่งความสุขในการทำงานด้วยระบบการจัดการคุณภาพชีวิตของแรงงาน เพื่อรักษาแรงงานที่มีฝีมือให้อยู่ในองค์การนานๆ

“บริษัทของเราใช้ SAP มาช่วยระบบการจัดการ เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพและง่ายต่อการตรวจสอบ” (บุญเลิศ 2560)

“เราพยายามแก้ปัญหาเรื่องการขาดแรงงานด้วยการยกเครื่องจักรไปไว้ในหมู่บ้านกันเลยทีเดียว ยกไปวางเพื่อให้ชาวบ้านออกมาทำงานได้สะดวก ทางเราก็เอาผ้าไปส่ง แล้วไปรับชิ้นงานกลับมาในเวลาที่กำหนด ทำแบบนี้ช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องการขาดแรงงานไปได้เยอะทีเดียว ค่าแรงเราก็จ่ายตามกฎหมายกำหนด ชาวบ้านก็ไม่ต้องเสียค่าเดินทาง ค่าอยู่ค่ากิน เพราะอยู่ใกล้บ้าน ใครเย็บเครื่องจักรโรงงานไม่เป็น เราก็ส่งคนไปสอน ถือเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันอีกด้วย” (บุญสง 2560)

“โรงงานเรามีเครื่องทอแจ็กการ์ดที่ใช้เทคโนโลยีการทอที่ทันสมัยที่สุดในโลกสามารถสร้างสรรค์ผลงานสิ่งทอที่มีความละเอียดสูงมากได้อย่างปราณีตสวยงามอย่างยิ่ง ยากที่จะมีโรงงานในโลกที่จะสามารถลอกเลียนแบบงานได้ครับ” (บุญสม 2560)

“นวัตกรรมของเสื้อผ้า ไม่ได้เป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง IT คือเปลี่ยนโลกทั้งโลก นวัตกรรมของเสื้อผ้านี้คือ เย็บยังไงให้มันง่ายขึ้น เย็บยังไงให้มันดูสวย นวัตกรรมของเสื้อผ้าววันนี้ยังต้องเย็บอยู่เหมือนเดิม ไม่ใช่เอาโมมาฉีดแบบเสื้อผืนพลาสติก เพราะคนคงไม่ชอบแบบนั้น” (บุญยอด 2560)

“ดังนั้น กระบวนการตัดเย็บยังต้องเป็น Traditional Manufacturing ก็คือ ต้องตัดแล้วเอามาเย็บ ถึงแม้ว่าการตัดนี้เราใช้คอมพิวเตอร์ อย่าง แคทแคม ตัดได้ แต่ตอนเย็บยังต้องใช้แรงงานคน นี่คือเหตุผลที่อุตสาหกรรมเสื้อผ้ายังก็อยู่ในประเทศที่ค่าแรงแพงๆ อย่าง สหรัฐอเมริกาหรือญี่ปุ่นไม่ได้ เมื่อเรามีคนฝีมือดีๆ เราต้องเลี้ยงเขาไว้ ทำให้เขามีความสุขกับการทำงานที่เรา อันนี้จะสามารถแก้ไขปัญหारेื่องการขาดแคลนแรงงานฝีมือไปได้ส่วนหนึ่งด้วย” (บุญยอด 2560)

“การแก้ปัญหาเรื่องแรงงานขาดตลาดของเรา ก็ต้องไปหาคนที่ด้อยโอกาส คนต่างจังหวัด หรือแรงงานพม่าค่ะ ทางเราเองพยายามสอนกลุ่มแม่บ้านแล้วก็ให้แม่บ้านรับงานไปทำ ก็เหมาะจ่ายถึงขั้นส่งงานไปให้ถึงที่บ้านกันเลย” (บุญส่ง 2560)

“เดี๋ยวนี้ทั้งโรงงานมีเครื่องทออยู่ สองสามร้อยเครื่อง มีคนงานอยู่ห้าคน เขามีหน้าที่เซอร์วิส เท่า นั้นนะ ไม่ได้ทำงานนะครับเซอร์วิส แปลว่า เครื่องไหนทอ แล้วเกิดมันหยุด หมายถึงว่าความ ค้ายมันขาด อะไรอย่างนั้นนะ ไฟมันก็จะแฉลบออกมา ไฟแดงมันก็จะขึ้น ไฟทั้งโรงงานมันก็จะ เปิดเฉพาะจุดตรงนั้น ประหยัดไฟด้วย ลดต้นทุน” (บุญสม 2560)

2.1.3 นวัตกรรมการตลาด อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทย กำลังเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ ซึ่งหันมาใช้สื่อออนไลน์เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากได้รับความสะดวก รวดเร็ว สามารถเลือกสรรสินค้าจากผู้ประกอบการได้ที่ละหลายบริษัท ในระยะเวลาไม่นาน มีบริการส่งสินค้าให้ถึงบ้าน นอกจากนี้ยังสามารถเปรียบเทียบราคาที่ เหมาะสม และเลือกใช้สินค้าที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโลก ผู้ประกอบการสิ่งทอจึงจำเป็นต้อง ปรับตัวด้วยการแยกกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจนเพิ่มมากขึ้น พยายามดูแลลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิดมากกว่าเดิม ด้วยการมอบหมายให้มีหน่วยงานรับผิดชอบดูแลลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งเก่าและใหม่ เพื่อให้ สามารถทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงเป้าหมาย นำมาสร้างสรรคช่องทาง การตลาดให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยึดพื้นที่ทางการตลาด พร้อมๆ กับการสร้างพันธมิตรในกลุ่มต่างๆ เพื่อใช้ในการเจาะไปถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยง่าย และสามารถ รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้ในระยะยาว

“ลูกค้ายุคนี้ หันมาซื้อออนไลน์กันเยอะมาก ทางเราก็ต้องพัฒนาให้ทันกับลูกค้า นอกจากขาย ตามหน้าร้าน ตามชอบแบบเดิมที่เคยทำมา ก็พยายามสร้างตลาดสร้างกลุ่มลูกค้าบนเฟซบุ๊กส์ สร้างกลุ่มไลน์ขึ้นมา และตอนนี้ก็กำลังคิดโครงการให้พนักงานขายของเราหันมาขายออนไลน์กัน ด้วย” (บุญเลิศ 2560)

“ช่องทางการขายของเราในปัจจุบันยังอยู่ที่ห้างสรรพสินค้า แต่ตอนนี้กำลังเพิ่มการขายทาง ไลน์ ทางเฟซบุ๊ก อันนี้คือ ที่เราจะต้องเปลี่ยนไป ต้องลงทุนจ้างคนมาดูแล” (บุญสม 2560)

“ส่วนทางด้านการตลาด การแข่งขันด้านราคาสูงมาก ทั้งคุณภาพมาตรฐาน ในปัจจุบัน สินค้ามีคุณภาพมาตรฐาน วัตถุดิบเส้นใยนำมาทอเกรดจะต้องดีและราคาก็สูงตามไปด้วย

จะต้องหาวัตถุดิบเกรดไม่สูงนักถึงจะแข่งขันกับคู่แข่งได้ เรื่องการตลาดก็เป็นเรื่องสำคัญคือตลาดบนหรือตลาดล่าง ตลาดบนคืองานทุกอย่างต้องมีคุณภาพได้มาตรฐานราคาต้องสูงกว่า ส่วนตลาดล่างคือ ขายทั่วไปคุณภาพไม่สูงนักราคาถูก ฝ่ายการตลาดจะต้องคิดถึงคำนึงอยู่ตลอดเวลาว่าการจะเอาชนะคู่แข่งชั้น เราจะยึดตลาดบนหรือตลาดล่างดี” (บุญเลิศ 2560)

“ก็ต้องเพิ่มโอกาสในการขายทุกช่องทาง พยายามแยกแยะจับกลุ่มลูกค้าให้หลากหลายขึ้น อย่างคุณครูเขาชอบเสื้อผ้าแบบไหน สาวออฟฟิศชอบแบบไหน เราพยายามทำความเข้าใจเขา แล้วหาช่องทางที่เข้าถึงเขาให้ได้มากที่สุด เป็นการสร้างตลาดแบบใหม่ที่แต่ก่อนเราผลิตเสร็จเอามาขายหน้าร้าน รอให้คนมาซื้อ ถ้ายังทำแบบนี้อยู่ลูกค้าเขาไม่ได้แล้ว มันต้องหาวิธีหาช่องทางควักกระเป๋าลูกค้าให้ได้ก่อนคู่แข่ง” (บุญส่ง 2560)

“อย่างตอนนี้ เราปรับโครงสร้างกันอยู่ พยายามให้มีคนดูแลกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มไป โดยเฉพาะ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว เป็นกลยุทธ์สร้างพันธมิตร ถ้าความสัมพันธ์มันดีแล้ว ลูกค้าเขาอยากได้อะไรหรือไม่พอใจอะไร เขาจะกล้าบอกเราและอยากให้เราปรับปรุง ไม่ใช่หนีไปซื้อเจ้าอื่น” (บุญยอด 2560)

“การไป approach ลูกค้าไม่ได้ง่าย เพราะลูกค้าแต่ละรายเขามี supplier อยู่แล้ว ดังนั้นเราต้องมี performance ที่ดี ต้องเตรียมตัว สร้างความน่าเชื่อถือ เราต้องมองหาช่องว่างของตลาด เช่น ที่พม่าเขายังอยู่ในกลุ่ม LDC (Least Development Country) พวกนี้จะได้ GSP ที่เป็นระบบสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากร ถ้าเราไปผลิตที่นั่น แล้วส่งไปขายที่ยุโรปเลย เราไม่ต้องเสียภาษี เป็นช่องว่างทางการตลาด เพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน” (บุญทรง 2560)

2.2 ผลการดำเนินงาน

ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานของกิจการ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ 1. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ได้แก่ รายได้ ผลกำไร สภาพคล่องทางการเงิน 2. ผลการดำเนินงานในด้านที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของกิจการ

2.2.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลลัพธ์ที่ได้จากศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในรูปของยอดขาย รายได้ ผลกำไร สภาพคล่องของธุรกิจ และผลตอบแทนอื่นๆ ที่สามารถวัดได้ทางการเงิน พบว่าอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอของไทยได้ผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมมาหลายครั้งหลายหน ประกอบกับการที่ไทยมีข้อตกลงกรอบการค้าเสรีกับประเทศ ญี่ปุ่น จีน

เกาหลีใต้อินเดีย ออสเตรเลีย ซิลี นิวซีแลนด์ ในปี พ.ศ. 2554 ร่วมกับแนวโน้มของการตลาดโลกทำมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นในด้านของผลประกอบการในช่วงนี้แม้จะดีขึ้นกว่าปี พ.ศ. 2558 และ 2559 แต่ยังไม่จัดว่ามีกำไรเพิ่มขึ้นมากนัก โดยเฉพาะกับผู้ประกอบการขนาดเล็กที่ต้องเผชิญกับวัตถุดิบราคาถูกจากประเทศจีนและบังคลาเทศ ทำให้ต้องหันมาสั่งวัตถุดิบจำพวกเส้นใยจากต่างประเทศเข้ามาแทนการผลิตเอง และนอกจากนี้ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับปัญหาเรื่องค่าแรงที่มีราคาแพงกว่าประเทศคู่แข่งรายสำคัญเช่นจีนและบังคลาเทศ ทำให้จำเป็นต้องพยายามหาทางปรับตัวด้วยการขยายการผลิตไปยังประเทศข้างเคียงที่มีค่าแรงถูกกว่า และผลจากการขยายกำลังการผลิตนี้ ทำให้ธุรกิจยังคงต้องแบกรับต้นทุนค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งที่ได้ลงทุนไป นอกจากนี้ผู้ประกอบการบางรายได้พยายามหาทางปรับลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงานลง เนื่องจากเป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนสูง ด้วยการหันมาจ้างแรงงานแบบตามกำลังการผลิต แทนการจ้างแบบประจำ

“คือ ยอมรับว่าตอนนี้สภาพอุตสาหกรรมสิ่งทอเรามีคู่แข่งสำคัญๆหลายด้าน แต่เราก็พยายามปรับตัว เหมือนอย่างนก ที่พอถึงฤดูหนาวก็ต้องอพยพไปยังภูมิประเทศที่มันอบอุ่นกว่า เราเองก็เหมือนกัน ถ้าค่าแรงในประเทศไทยมีต้นทุนที่สูงเราไม่ได้เรา เราก็ไปเปิดโรงงานที่เวียดนามแทนหมดปัญหาเรื่องค่าแรงไป แต่โรงงานที่ไทยก็ยังดำเนินกิจการอยู่ เพราะที่ไทยคนงานของเราค่อนข้างมีทักษะฝีมือที่มีคุณภาพมากกว่า เพราะเราทำกันมานานแล้ว สภาพคล่องของบริษัทผมจึงไม่มีปัญหา แต่ถามว่ากราฟมันโตฟูฟ่ายเลยไหม มันก็ไม่ขนาดนั้น” (บุญเลิศ 2560)

“ต้องตอบตามตรงว่าตอนนี้ลูกค้าเรามีทางเลือกเยอะมาก อยากรู้ได้อะไรเข้าเวปก็มีเสนอขายอยู่เต็มไปหมด มันทำให้เราต้องเร่งสร้างความแตกต่าง และปรับปรุงการตลาดด้วย ถ้าพูดถึงเรื่องการเงิน ต้องบอกว่าพอมีกำไรบ้างเล็กน้อย” (บุญส่ง 2560)

“ผลประกอบการมันก็อย่างที่เห็นๆ เศรษฐกิจช่วงนี้ไม่ค่อยดี ต้องมีการปรับตัวหลายอย่างเพื่อให้อยู่รอด เช่นการปรับโครงสร้าง ไม่ได้ยุบนะ แต่อาจจะลดจำนวนลง หรือปรับเปลี่ยนหน่วยงานให้ทันสมัยขึ้น” (บุญสม 2560)

“มันมีหลาย operation ซึ่งในหลักธุรกิจทั่วไป operation ที่สามารถทำกำไรได้สูง คือ Operation ที่ออกแบบ R&D เลือ่งผ้าก็เหมือนกัน เราตรงกลางก็คือผู้ผลิต ตรงปลายก็คือผู้ค้า Retailer หัวกับท้ายกำไรมากที่สุด ผู้ค้าปลีกก็คือ เซ็นทรัล ไดมาร์ซู คนขายอิคอมเมิร์ซ พวกเนี่ยกำไรเยอะ แต่เมนูเพคเจอริงตรงกลางเนี่ย มาร์จิ้นผมรับประกันได้ว่ากำไรไม่เคยเกิน 10 เปอร์เซ็นต์ ถ้าค่าแรงไม่ขึ้นนะ ถ้าค่าแรงขึ้นเปลืองๆขาดทุนอีก ในขณะที่ Operation แรก

อย่างพวก R&D นี่ไปได้ดี บริษัทผมซึ่งเป็นCorporate เป็นบริษัทแม่ เราก็อำนาจเกิดตัวเอง วิ่งหาลูกค้าที่อเมริกาและในยุโรป ทำ R&D ทำ Prototype ขึ้นมา ” (บุญเลิศ 2560)

“มาร์จีนจะอยู่ที่ดีเวลลอปเม้นท์ จึงเป็นส่วนที่มีกำไรสูง ผู้ประกอบการต้องมีสภาพคล่องทางการเงินที่จะไปซื้อผ้าจากที่ต่างๆ และก็ส่งไปเย็บโรงงานที่มาตราฐานราคาไม่แพง” (บุญส่ง 2560)

“ต้องยอมรับว่าออเดอร์จากต่างประเทศลดน้อยลง แลผมยังมีกฎหมายแรงงานต่างด้าวที่ออกมาใหม่ซึ่งเข้มงวดมากๆ ถ้าหากเขามาตรวจเจอแรงงานต่างด้าวที่ไม่ได้ขึ้นทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายที่เราเพียงแค่นักสองคน เราถูกปรับ 400,000 บาท โดนปรับเข้าไปแค่นั้นก็เจ๊งแล้วตอนนี้เลยต้องหันมาหาออเดอร์จากในประเทศแทน พวกลูกค้าตามองค์กรต่างๆ แล้วก็พยายามประหยัดค่าใช้จ่ายทุกวิถีทาง แรงงานต่างด้าวก็ใช้น้อยลง เพราะคิดสาระตะแล้วมันไม่คุ้ม จ้างแรงงานไทยดีกว่า ปรับมาจ้างแบบรายชิ้น แทนการจ้างประจำ”(บุญส่ง 2560)

2.2.2 ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน ผลลัพธ์ที่ได้จากศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงินแต่ทว่าส่งผลลัพธ์ที่ดีต่ออุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอ เช่น การปฏิบัติตามมาตรฐานสากลที่ทั่วโลกให้การยอมรับ เช่น ISO 9000 ISO 14000 ISO 18000 และการเป็นประเทศสมาชิกของ ILO (International Labor Organization) ซึ่งเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานของสภาพการจ้างงาน และสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานในการทำงาน และเปรียบเสมือนประมวลกฎหมายแรงงานระหว่างประเทศ ที่องค์การแรงงานระหว่างประเทศให้การรับรอง นอกจากนี้การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมโลก ด้วยการใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรได้รับการตอบรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากยิ่งขึ้นสาเหตุเพราะเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การทำบ่อบำบัดน้ำเสียจากการผลิตก่อนปล่อยลงสู่แหล่งน้ำตามธรรมชาติ หรือนำน้ำที่ได้จากการบำบัดมาใช้ดูแลต้นไม้ภายในโรงงาน ทำให้ชุมชนเกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของกิจการมากยิ่งขึ้น ประกอบกับการให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ด้วยการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีในองค์กร พนักงานมีความเต็มใจและพร้อมที่จะเผยแพร่ข้อมูลในด้านดีของธุรกิจสู่บุคคลภายนอกเกิดภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือสู่ชุมชนโดยรอบ ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและบอกต่อ เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศในด้านการจัดการมุมมองด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจากภายในและภายนอก ทำให้กิจการได้รับชื่อเสียงที่ดีอันเป็นผลการดำเนินงานในด้านที่ไม่ใช่การเงิน

“ผลการดำเนินด้านสิ่งทอของไทยเรานั้นะ トラบเท่าที่แรงงานเราไม่พอ ค่าแรงเราไม่ถูก ข้อเท็จจริง ณวันนี้ กับข้อเท็จจริงก่อนที่จะมีนโยบาย 300 บาททั่วประเทศเนี่ย เขาจ้างแรงงานพม่ากัน ซึ่งโรงงานผมไม่ได้จ้างหรอกนะ เขาจ่ายค่าแรงไม่ถึงขั้นต่ำกันด้วยซ้ำไป จ่ายเบี้ยบำนาญทางก็ยังคงถูกกว่า 300 บาทที่จ้างคนไทยอีก นั่นคืออดีต แต่ปัจจุบันไทยเราเป็นสมาชิกของ ILO (International Labor Organization) ซึ่งมันมีข้อผูกพันว่าจะต้องเป็น Single Standard สำหรับคนทำงานทุกชาติ ก็คือว่า จ้างลาวจ้างพม่าหรือจ้างไทย คุณต้องให้ค่าแรงเท่ากันถ้ายังอยู่ในอาณาเขตของประเทศไทย แต่ถ้าข้ามแม่น้ำเมยไป ไปอยู่ฝั่งพม่า คุณจะให้ค่าแรงเท่าไรไม่มีใครว่า อย่างนี้ แปลว่าอะไร.....แปลว่าสำหรับประเทศไทยสิ่งทอไม่มีทางขึ้น นอกจาก Relocate แต่ไม่ได้แปลว่า อุตสาหกรรมนี้จะหมดไปจากประเทศไทยนะ” (บุญเลิศ 2560)

“การพอกย้อมมีเทรนด์ใหม่ๆ มาคือการพอกย้อมจากวัตถุดิบธรรมชาติ ด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา เพราะการพอกย้อมแบบเดิมๆ สีมันตกอยู่เรื่อยๆ คนไม่นิยม และอีกอย่างมันก็เป็นเรื่องของสิ่งแวดล้อมที่มีกฎหมายเข้ามาบังคับ เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมที่เราต้องปรับตัวให้ทันเพื่อภาพลักษณ์ของบริษัท” (บุญส่ง 2560)

“น้ำที่ได้จากการทอผ้าไปที่ไหนต่อตัวน้ำที่เหลือทิ้งจะถูกส่งต่อไปยังโรงบำบัดน้ำเสีย เพื่อเข้ารับการบำบัดและนำไปใช้หมุนเวียนในโรงงานต่อครับ ที่โรงบำบัดน้ำเสียของโรงงาน เป็นอีกหนึ่งความภาคภูมิใจของเราที่ได้ช่วยรักษาระบบนิเวศตามธรรมชาติให้ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน เราให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อมและวิถีชีวิตของชุมชนเป็นอย่างมากครับ ตั้งแต่ขั้นตอนการก่อสร้างบอกบำบัดน้ำเสียเราใช้แผ่นพลาสติกพิเศษรองทั่วบ่อบำบัดชั้นหนึ่งแล้วจากนั้นค่อยเทคอนกรีตทับเพื่อให้มั่นใจได้ว่าน้ำเสียและสารเคมีจากกระบวนการการผลิตของเราจะไม่รั่วซึมลงสู่พื้นดินอย่างแน่นอน นอกจากนี้น้ำที่ผ่านการบำบัดแล้วเรายังนำกลับมาใช้ในกระบวนการผลิตต่อได้อีกด้วย ” (บุญสม 2560)

“ในปัจจุบันลูกค้าเริ่มคัดกรองและมองหาผู้ผลิตที่มีความรู้และระบบจัดการที่ดี โดยเฉพาะด้าน Pre-Production ทำให้ผู้ประกอบการต้องเร่งพัฒนาและปรับตัวให้สามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้นอกจากนี้ผู้ผลิตเองยังต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีการออกแบบ การใช้วัตถุดิบใหม่ ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าของเรา” (บุญยอด 2560)

3. ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดจากศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทย.

3.1 วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง

ความสามารถในการรวมพลังทุกภาคส่วนในองค์การให้มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน จำเป็นต้องสร้างความตระหนักรู้ในเป้าหมายส่วนตนและเป้าหมายขององค์การไปด้วยในขณะเดียวกัน การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน ทำให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ

3.1.1 เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมานิยมช่องทางการสั่งซื้อบนโลกออนไลน์ สภาพเศรษฐกิจสังคมที่หันมานิยมผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ความต้องการการใกล้ชิดกับธรรมชาติเพิ่มมากขึ้น กฎหมายการเปิดเสรีทางการค้า เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้กระตุ้นให้พนักงานทุกคนในองค์การจำเป็นต้องทุ่มเททำงานเพื่อเป้าหมายคือความสำเร็จร่วมกัน ทั้งนี้การตระหนักรู้ถึงเป้าหมายในการทำงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การจะช่วยเพิ่มพลังไปสู่ความสำเร็จ เพราะก้าวเดินไปในทิศทางเดียวกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องระดับบุคคลหรือระดับองค์การ ทุกหน่วยงานภายในองค์การควรให้ความสำคัญกับเป้าหมายและแผนงานเพื่อความสำเร็จร่วมกันโดยกระตุ้นให้พนักงานได้กำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จในการทำงานของตนเองและหน่วยงาน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกฝ่ายตระหนักรู้ถึงเป้าหมายที่สำคัญร่วมกัน ทำให้เกิดการรวมพลังเกิดการบูรณาการทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพราะเป็นเป้าหมายที่ทุกคนรับรู้และร่วมสร้าง ในขณะที่ฝ่ายบริหารและฝ่ายวางแผนทำการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและมีความชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันสอดคล้องกัน ส่งเสริมวัฒนธรรมในการเรียนรู้ มีการประเมินผลงาน การทบทวนและการตรวจสอบข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาใช้พิจารณาปรับปรุงแผนงานให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนคุณภาพชีวิตในการทำงาน สร้างสมดุลระหว่างงานและการพักผ่อน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันอบอุ่นและต้องการจะร่วมงานเพื่อความสำเร็จร่วมกันอย่างแท้จริง ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังที่ส่งผลต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

“จริงๆ แล้ว ผู้บริโภคในปัจจุบันนอกจากพฤติกรรมในการซื้อจะเปลี่ยนไป ความต้องการสินค้าก็ไม่เหมือนเดิมด้วย เขาอยากได้อะไรที่แปลกใหม่ ทันสมัย หรือไม่เคยมีในท้องตลาดมาก่อน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการดีไซน์หรือการนำเทคโนโลยีใหม่มาประยุกต์ใช้ทำให้ตอบสนองความพึงพอใจของเขาได้มากขึ้น ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องพัฒนาในทันกับการเปลี่ยนแปลง มันหมายถึง

การทำงานร่วมกันตั้งแต่ระดับทางไปจนถึงระดับหัวที่เดียว เพราะถ้ารอแต่หัวสั่งมา บางทีมันก็ไม่โดนกับตลาด” (บุญเลิศ 2560)

“เนื่องจากพนักงานในโรงงานแห่งนี้ต้องทำงานกับวัตถุดิบและเส้นด้ายหลายพันชนิดที่เราสั่งซื้อเข้ามาทั้งจากในประเทศ และจากต่างประเทศ บางชนิดก็ไม่สามารถเห็นได้ด้วยตาเปล่าเลยทีเดียวแต่พวกเขาก็สามารถหยิบจับวัตถุดิบได้อย่างถูกต้องแม่นยำซึ่งคนธรรมดาทำอย่างนี้ไม่ได้ คำว่าบ้านคนบ้าจึงเหมือนคำเปรียบเปรยอัจฉริยภาพของพนักงานเรา ที่มีความสามารถและทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่” (บุญสง 2560)

“เรื่องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ อะไรต่างๆนี้ ไอเอสโอเขาบังคับให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดนะ แผนกต่างๆอย่างพวกจัดซื้อ บัญชี ก็ต้องมานั่งประชุมกันว่าจะกำหนดเป้า หมายของแผนกที่มันสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทให้มันไปด้วยกันได้ทั้งหมดได้ยังไง แล้วก็เอามาเขียนเป็นคู่มือขึ้นมา เพราะเรามีมาตรฐานไอเอสโอ 9000 14000 18000 อยู่ ซึ่งพวกนี้เขาเข้มข้นต้องมีแผนงานทุกระดับชั้น แล้วก็ต้องมีการปฏิบัติตามขั้นตอนที่สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา มันค่อนข้างชัดเจน” (บุญสม 2560)

“พนักงานมีส่วนสำคัญมากในการทำงานโดยเฉพาะอุตสาหกรรมสิ่งทอนี้นะเพราะกว่า เราจะเทรนให้เป็นงานจนมีฝีมือขึ้นมาไม่ใช่เรื่องง่ายๆ แต่ที่นี้พนักงานอยู่กับเรานานนะ อยู่กันจนจะเกษียณแล้วหลายคน ที่เกษียณไปแล้วก็มี คือ เขาอยู่กับจนเหมือนเป็นญาติเป็นพี่เป็นน้อง รู้สึกว่าเป็นหนึ่งของที่ทำงาน ตรงนี้มันเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจด้วย ทำให้พนักงานใหม่ๆที่เข้ามาได้เกิดความอบอุ่นมั่นใจว่าถ้าเขาขยันขันแข็งรับผิดชอบงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้และเติบโตไปกับเรา เขาจะมือนาคต และยุคนี้บอกตรงๆว่า รุ่นหลังๆ ไม่ค่อยอยากจะทำงานในโรงงานกัน อยากทำงานในห้างแอร์”(บุญยอด 2560)

“เราให้อาจารย์จากสถาบันพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง มาฝึกอบรมพนักงานระดับหัวหน้าแผนก ผู้จัดการแผนกเรื่องการบริหารงานคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เรื่องกระบวนการในการทำงานที่มีคุณภาพ ซึ่งการทำงานร่วมกันอย่างเข้าใจซึ่งกันและกันนี้สำคัญมาก การส่งมอบผลิตภัณฑ์ของแผนกเราให้แผนกถัดไป เราถือว่าเขาคือลูกค้าภายในของเรา ซึ่งจะต้องมีกระบวนการในการหาความต้องการของเขา เข้าใจเป้าหมายของเขา พยายามตอบสนององให้เขาพึงพอใจให้ได้มากที่สุด เราเรียนรู้เป้าหมายของเพื่อนร่วมงาน และเขาก็เรียนรู้เป้าหมายของเรา

ด้วย แบบนี้ทำให้ทั้งระบบมันเกิดคุณภาพสอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกัน เหมือนเราช่วยกันพายเรือนะ ถ้าต่างคนต่างพายมันก็ลำบาก” (บุญสม 2560)

3.1.2 ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการแข่งขันเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่เทคโนโลยีมีความรวดเร็วทันสมัย การเชื่อมโยงจากทุกมุมโลกสามารถทำได้บนเครือข่ายไร้สายหรืออินเทอร์เน็ตทำได้อย่างรวดเร็วเหมือนการสื่อสารแบบซึ่งหน้ากระบวนการในการดำเนินงานตามแผนที่ได้จัดทำไว้นับตั้งแต่เริ่มต้น เช่น การแสวงหาวัตถุดิบ การจัดซื้อจัดจ้าง การออกแบบ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขนส่ง การตรวจสอบคุณภาพ การขนส่ง การขาย แทบจะไม่มีกำแพงขวางกั้นการติดต่อสื่อสาร อำนาจการต่อรองตกอยู่ในมือของผู้ที่เตรียมพร้อมไว้เป็นอย่างดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็นเรื่องสำคัญ องค์การจำเป็นต้องส่งเสริมวัฒนธรรมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ที่ชัดเจนขององค์การ จะช่วยให้การปฏิบัติงานของแต่ละแผนกแต่ละหน่วยงานทำได้ง่ายและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า อุตสาหกรรมธรรมธุรกิจสิ่งทอของไทย จำเป็นต้องปรับตัว ด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เพื่อยกระดับความเป็นผู้นำทางด้าน การออกแบบและแฟชั่น นอกจากนี้ยังต้องใช้กลยุทธ์ในการลดต้นทุน กลยุทธ์การจัดการแรงงาน เพราะแนวโน้มค่านิยมในการประกอบอาชีพเป็นของตนเองของคนรุ่นใหม่ เช่น ทำเกษตรกรรม ค่าขายออนไลน์ หรือต้องการทำงานในห้างซึ่งมีความสะดวกสบายมากกว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอของไทยจึงเป็นต้องหาทางแก้ไขปัญหาเรื่องการขาดแคลนแรงงานด้วยกลยุทธ์การแสวงหาแหล่งแรงงานราคาถูก การบริหารค่าแรงจากการจ้างประจำ เป็นการจ่ายค่าแรงต่อหน่วยหรือตามกำลังการผลิต การหันมาจ้างแรงงานไทย เนื่องจากการดูแลแรงงานต่างด้าวในปัจจุบันมีเงื่อนไขและข้อกำหนดที่ทำให้มีค่าใช้จ่ายไม่ต่างจากแรงงานไทยเท่าใดนัก เนื่องจากกฎหมายแรงงานใหม่ของไทยกำหนดให้ผู้ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานต่างด้าวในอัตราที่เท่ากับแรงงานไทย ในขณะที่การดูแลแรงงานต่างด้าวกลับมีเงื่อนไขและกระบวนการที่ซับซ้อนกว่าการจ้างแรงงานไทย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทยจำนวนมากต้องการใช้แรงงานไทยมากกว่าแรงงานต่างด้าว

“สำหรับรายย่อยนี้ยุคนี้มันเปลี่ยนไปเยอะแล้ว จะอยู่รอดจากการผลิตอย่างเดียวไปไม่ได้ มันเปลี่ยนยุคไปละ เปลี่ยนจากยุคผู้ผลิตมาเป็นยุคของผู้ใช้ในตลาดแฟชั่นในภูมิภาค ด้วยการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ การสร้างแบรนด์ สร้างมูลค่าที่แตกต่างจากสินค้าทั่วไปในตลาดโลก ทำให้เรามีจุดเด่นที่ผู้ซื้อยอมรับ” (บุญสม 2560)

“ในการทำงาน ต้องมีการชี้แจงนโยบายให้พนักงานใหม่ บางคนก็รับเทคนิค วิธีการขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดศักยภาพในการกิจการได้เร็ว บางคนรับได้บ้างไม่ได้บ้าง บางคนก็รับ การเปลี่ยนแปลงได้ บางคนก็ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงว่าจะยอมรับนโยบายใหม่ๆ ต้องใช้เวลา มาก งานบางประเภทก็รอเวลาไม่ได้ พนักงานบางคนพอชี้แจงแสดงเหตุผลเขาก็เข้าใจ ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากความรู้ความสามารถของคน ความเห็นต่างยังหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียว นั้นยากมาก เพราะความแตกต่างด้านต่างๆของคนเรา แต่เราต้องจำเป็นต้องหาวิธีการปรับ ทัศนคติให้เขาเข้าใจถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น” (บุญเลิศ 2560)

“ธุรกิจทุกวันนี้มันเป็น Strategic Supply หมายถึงว่า เราทำระยะยาว ทำเพื่ออนาคต เพื่อ ความสำเร็จร่วมกันของทุกฝ่าย เราเลิกต่อราคากันแล้วนะ ประเภทหยิบเสื้อมาตัวหนึ่ง แล้ว ต่อราคากันว่าเจ้าไหนทำได้ดีที่สุด อย่างนี้ไม่มีแล้ว เหมือนรถยนต์ อย่างโตโยต้านี้เขาไม่ได้เป็น เจ้าของอะไหล่ทุกชิ้น แต่อะไหล่ทุกชิ้นต้องเป็น First Teer ของเขา หนึ่งปีประชุมกันหนึ่งครั้ง ประชุมตั้งแต่คนทำน็อต ยันทำเครื่องยนต์ โตโยต้ามีหน้าที่ประกอบอย่างเดียว ทำ Just in time มาประกอบเป็นรถยนต์โตโยต้า เสื้อผ้าก็เหมือนกัน แม้แต่โรงงานผ้า เวลาเออ... เขา เรียกว่า Supplier Summit Meeting คือ ผู้บริหารสูงสุดของ Supplier เวลาประชุมกัน ไม่ใช่ลูกค้าอย่างเดียว ไม่ใช่การเม้นท์อย่างเดียวนะ เขาเรียกว่าโรงผ้า โรง Accessories ที่ สำคัญๆ ต้องมาประชุมด้วย แล้วเราก็ต้องนัดกัน ว่าเรามีหน้าที่ทอผ้านะ เธอทำก๊วน เธอเย็บ เสื้อก๊วน เพราะฉะนั้น อดิตาสก็จะมีความมั่นใจว่า โอเคผ้าเนื้อนี้ซื้อจากโรงงานที่เขาไว้ใจ ส่งให้ โรงงานที่เขาควบคุมมาตรฐานในการตัดเย็บ มีเวลา lead time เท่าไหร่ จัดกันเป็นระบบ เหมือนรถยนต์ เป็นซัพพลายเชน” (บุญส่ง 2560)

“ตอนนี้ที่นี้กำลังมีการประชุมกันอยู่ เราจำเป็นต้องปรับโครงสร้างองค์การใหม่ให้มันกระชับขึ้น เรากำลังพยายามลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับทีมงานของเราให้เหลือน้อยที่สุด อันนี้สำคัญ เพราะมันหมายถึงการที่เราจะเจาะเข้าไปถึงตัวคนซื้อได้อย่างรวดเร็ว พยายามยึดพื้นที่ก่อนคู่แข่ง รายอื่นๆ ลูกค้าอยู่ที่บ้านก็สามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของเราได้ ปรีกษา พูดคุยกับเจ้าหน้าที่ ของเราได้แบบ face to face ดังนั้นพนักงานขายของเราในอนาคตต้องทำหน้าที่หลายอย่าง นอกจากขายที่หน้าร้าน เขาต้องเป็นเจ้าแม่บริหารร้านของเขาเองที่มีเราเป็นสินค้าบนโลก ออนไลน์ไปด้วย เขาต้องมีกิน ต้องเก็บข้อมูลของลูกค้าที่ผ่านเข้ามา ไม่ใช่ปล่อยให้ลูกค้าเดิน เข้ามาดูสินค้าแล้วก็เดินกลับออกไป แค่นั้น..จบโดยไม่ได้อะไรเลย ต้องเข้าไปคุย ไปถาม ไป

ขอไลน์เอาไว้นำเสนอสินค้า ศึกษานิสัยของลูกค้า เขาชอบสีอะไร เขาเสื้อผ้าแบบไหน อันนี้คือการสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพกับลูกค้า ไม่ใช่แค่ขายของหน้าร้านเพียงอย่างเดียวแล้ว” (บุญสม 2560)

“ของเรามีการกำหนดแผนกลยุทธ์เอาไว้ มีวิสัยทัศน์ มีพันธกิจ ซึ่งถ้าคุณทำการรับรองมาตรฐานพวก ไอเอสโอ ต่างๆ แล้วเนี่ย แน่نونว่าแผนการดำเนินงานมันต้องชัดเจน แต่ในขณะเดียวกันเราก็ให้ความสำคัญกับการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอก อย่างเช่น การเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพเท่าๆกันแต่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า ซึ่งมันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการผลิตได้ในทันที” (บุญยอด 2560)

“โรงงานของผมใช้คนงานเป็นคนไทยหมด เพราะการใช้แรงงานต่างด้าวมีเงื่อนไขและขั้นตอนที่ยุ่งยาก ไม่ได้ถูกกว่าการจ้างแรงงานไทยเลย และในด้านการพัฒนาพนักงานด้วยตัวเอง แรงงานไทยสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันได้ง่ายกว่าเพราะวัฒนธรรมไม่ได้แตกต่างกันเหมือนการบริหารแรงงานต่างด้าว” (บุญสง 2560)

3.2 ทีมพลวัตของอุตสาหกรรมสิ่งทอของไทย

ความพร้อมของทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย การสนับสนุนให้ทีมงานสามารถทำงานและพัฒนาฝีมือร่วมกันเปิดใจรับฟังซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะเปิดรับสิ่งใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีม มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร เกิดการถ่ายทอดแนวทางแห่งความเป็นเลิศเพื่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคต ตรงตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

3.2.1 การฝึกกำลังในทีมงาน การรวมพลังการทำงานของสมาชิกในทีมเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้ทีมสามารถยกระดับศักยภาพของทีมให้สูงขึ้นจากการใช้สติปัญญาและความสามารถมารวมกัน สมาชิกเป็นศูนย์กลางและทีมเป็นบรรยากาศแบบเปิด มีการสื่อสารความสำเร็จข้ามทีมงานเพื่อพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม มีแผนการปฏิบัติในอนาคตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าธุรกิจสิ่งทอในปัจจุบันมีผู้เชี่ยวชาญรายใหญ่ที่มีอิทธิพลในการเลือกซื้อหรือสั่งผลิตจากโรงงานเครือข่าย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญของโลกประกอบไปด้วยกลุ่มเจ้าของแบรนด์สินค้า และกลุ่มผู้ค้าปลีกขนาดใหญ่ ที่มีการเซ็นสัญญาว่าจ้างกลุ่มโรงงานที่ผ่านมาตรฐานและถูกจัดให้เป็นโรงงานเครือข่ายให้ทำการผลิต ตัดเย็บ ออกแบบ หรือทอผ้า อุตสาหกรรมสิ่งทอของไทยจึงจำเป็นต้องพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถเพียงพอต่อการจับมือทางธุรกิจกับบริษัทใหญ่ๆ ต่างชาติ ด้วยการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ พัฒนา

ถ่ายถอดทักษะความเป็นเลิศระหว่างทีมงาน การสร้างความพร้อมของทีมงานด้วยการฝึกอบรม พนักงานยังคงเป็นสิ่งจำเป็น นอกจากนี้การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อขยายขอบเขตการทำธุรกิจใน ยุคโลกาภิวัตน์เป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้ พันธมิตรทางธุรกิจเป็นแหล่งสำคัญสำหรับการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดการถ่ายโอนและการเก็บกักความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน สร้างทักษะ การทำงานท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการต่างชาติ เกิดการพัฒนาฝีมือร่วมกันเปิดใจรับฟังซึ่งกันและ กัน พร้อมทั้งจะเปิดรับสิ่งใหม่ๆเพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงานที่มีความหลากหลาย

จากเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าทีมพลวัตได้ส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์การแห่งการ เรียนรู้ ดังต่อไปนี้

“ผมให้ความสำคัญกับการเทรนพนักงานให้มีความสามารถมากขึ้นนะ อย่างล่าสุด ผมอยากจะ เทรนลูกน้องที่ลาวให้ขึ้นมาเป็นหัวหน้างานในระดับเอ็นจีเนีย คือ เขาทำงานคืออยู่แล้ว มี ประสบการณ์พอสมควร ก็จับมาสอนงานพร้อมๆกันทั้ง 3 คนเลย แต่จะมีอยู่คนหนึ่งที่ชอบซัก ขอบถาม คือมันมีแววมากกว่าคนอื่นๆ ผมเลยลองมอบหมายให้คุมคนงานที่ลาวดูในระหว่างที่ ผมมาทำงานที่ไทย เขาก็ร้อง โอ๊ย เลยพอรู้ว่าผมจะทิ้งให้เขาคูมงานร่วมกับฝรั่ง เขาบอกว่า หนูไม่มั่นใจว่าจะทำได้ แต่ผมบอกเขาว่า เขาทำได้แน่ๆ แล้วถ้ามีอะไรก็ให้ไลน์มาบอกผมได้ ก็ปรากฏว่าเขาทำได้จริงๆ ถึงขนาดที่ว่า เขาไลน์มาบอกผมว่า หัวหน้าฝรั่งคำนวณลิตใหม่ใน การผลิตไม่ถูก แต่เขาไม่กล้าบอก จะทำยังไงดี ผมก็บอกเขาไปเลยว่าให้เข้าไปบอก ไม่ต้อง กลัว” (บุญเลิศ 2560)

“การทำงานมันอยู่ที่วิสัยทัศน์อยู่ที่กระบวนการ อยู่ที่การทำงานของแต่ละบริษัท รวมไปถึง บิส นิเน็ต พาร์ทเนอร์ด้วย ซึ่งบิสนิเน็ตพาร์ทเนอร์เนี่ยมีส่วนสำคัญนะ ถ้าเป็นบิสนิเน็ตพาร์ทเนอร์ถ้า เป็นลูกค้าพวกแบรนด์เนมทั้งหลาย เขาจะพยายามให้เราลดต้นทุนเพื่อที่เขาจะได้ของถูก เขาก็ จะจ้างบริษัท คอนซัลท์ให้เรา แต่ให้เราจ่ายนะ กับมีทีมพวกซัพพลายเออร์ มาประชุมรวมกัน ว่าใครจะดูแลส่วนไหน เช่นส่วนไหน เวลาทำงานทุกคนจะเป็นทีมเดียวกันหมด และลูกค้าก็จะ มาประเมินโรงงานว่าอยู่ในเกณฑ์อยู่ในมาตรฐานที่เขากำหนดไว้หรือเปล่า เหมาะที่จะเป็นซัพ พลายเออร์เราไหม” (บุญสง 2560)

“ธุรกิจของการ์เมนต์เนี่ย เป็นโรงงานที่ผลิตเสื้อผ้าเนี่ย มีในส่วนของการบริหารมันเหมือน บริหารทีม ฟุตบอล เราไม่ได้เล่นคนเดียวสองคนมันเล่นเป็นทีมเพราะฉะนั้นการเล่นเป็นทีมมัน

จะต้องมีการแก้ปัญหาร่วมกันเพราะไม่อย่างนั้นต่างคนต่างทำมัน มันจะเกิดปัญหาเหมือนกับการจรรยาเจอกันแข่งนั่นแข่งนี้ ตัดไปตัดมารถมันก็คิดและปัญหาของโรงงานการแก้มันก็คือการขาดระบบการแก้ปัญหาร่วมกันก็คือขาดการทำสมดุลก็คือการแก้จรรยา” (บุญสม 2560)

“การทำมันมีกี่ขั้นตอนในแต่ละขั้นตอนให้ใช้เวลาเท่าไรในการใช้เวลาเท่าไรมันมีสองวิธีวิธีหนึ่งคือการคำนวณทางวิธีนี้ก็คือจะจับเวลาเสร็จแล้วก็ต้องมาทำบาลานเพราะแต่ละในตอนที่ใช้เวลาไม่เท่ากัน ถ้าสมมุติว่าคุณไม่ทำบาลานขึ้นมา สมมุติว่ามันมี 14 ขั้นตอนขั้นตอนนี้ทำได้น้อยขั้นตอนนี้ทำได้มากขั้นตอนที่ทำได้น้อยที่สุดสมมุติว่า 5 ขั้นตอน 1 ชั่วโมงเป็นขั้นตอนที่ทำได้มากที่สุดอาจจะทำได้ 50 ขั้นตอน 1 ชั่วโมงแต่คุณจะทำได้อีกแค่ไหนเนี่ย แต่งานคุณออกมาได้มากที่สุดแค่ห้าชิ้น เพราะงานคนมีส่วนที่เราที่ซุดทำได้แค่ 5 ชิ้นถูกไหมถึงพอกคนธรรมดา 50 แต่มันก็มากอยู่ตรงนี้ ฉะนั้นการทำสมดุลให้มันบาลานซ์คือสิ่งสำคัญถ้าสมมุติคนตั้งเป้าไว้ว่า เราสมดุลกับชั่วโมงจำนวนเท่านี้ ฉะนั้นคนที่ทำเกินเป้าต้องไปช่วยคนที่ทำไม่ทันไม่ใช่ว่าทำไปเรื่อยๆมันก็จะสะสม” (บุญยอด 2560)

3.2.2 ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต การทำงานร่วมกันก่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถถ่ายทอดเป้าหมายและกระจายข้อมูลที่เป็นได้อย่างทั่วถึงทุกระดับ เปิดรับข้อมูลจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างโอกาสสำหรับการแข่งขันให้กับธุรกิจ นำการสื่อสารที่ยืดหยุ่นและหลากหลายทิศทางเข้ามาใช้เพื่อบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและสร้างความไว้วางใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจำเป็นต้องทำงานร่วมกับบริษัทอื่นๆภายนอก เช่น บริษัทที่ปรึกษา ส่งพนักงานไปเรียนรู้และอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อมาใช้ในการดำเนินงานให้มีศักยภาพ

“ของเรานี้เน้นการทำงานแบบเป็นทีม มีการประชุมร่วมกันในแต่ละระดับ เพื่อให้การสื่อสารมันไปได้อย่างทั่วถึง แน่ใจว่าการกำหนดเป้าหมายหลักๆที่สำคัญๆของบริษัท มันออกจากผู้บริหารในระดับสูง แต่มันก็ต้องมีการถ่ายทอดมีการสื่อสารไปยังระดับกลาง ระดับล่าง การประชุมกันอย่างสม่ำเสมอช่วยให้บรรยากาศในการทำงานมันดีขึ้นได้ เพราะต่างฝ่ายต่างรับรู้สถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นจริงในขณะนั้น” (บุญเลิศ 2560)

“อย่างผมทำแบรนด์เมืองนอก พวกอิตาเลียนี่ มันมี code of conduct มันมีบริษัท consult ที่เราต้องทำงานร่วมกับเขา เราก็ต้องมานั่งประชุมกัน ตกลงกันว่าใครจะทำอะไรในส่วนไหนอย่างไร ให้ได้ตามเป้าหมายที่ลูกค้าของเราต้องการ” (บุญส่ง 2560)

“สมัยก่อนเวลาจะทำแบบเสื้อผ้า เราต้องไปซื้อต้นแบบจากต่างประเทศ แต่ยุคนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นแบบนั้นแล้ว เข้าเว็บแปบเดียวก็เอาแบบมาประชุมกันว่าสินค้ารุ่นใหม่จะออกมาหน้าแบบไหนดี มันสะดวกและรวดเร็วกว่าเดิม“ (บุญสม 2560)

“ในปัจจุบันสำเพ็งเป็นตลาดกลางผ้าที่ใหญ่ ที่สุดในอาเซียน เพราะมีสินค้าที่หลากหลาย และระบบการขนส่งที่ดี โดยมียอด การค้าผ่านชายแดนไม่ต่ำกว่าปีละหมื่น ล้านบาท ผู้ผลิตต้องสร้างจุดต่าง ให้โดดเด่นกว่าประเทศคู่แข่ง และควรไปสร้างฐานธุรกิจในประเทศที่เป็นคู่ค้า โดยเฉพาะ ประเทศที่ชายแดนติดกับไทย ทีนี้เราก็ต้องสร้างทีมขึ้นมาให้ทันกับการปรับตัว พวกที่จะส่งไปทำงานประเทศอื่นส่วนหนึ่งผมก็คัดจากพนักงานที่เราพอจะรู้ฝีมืออยู่แล้วส่งไปเทรนและถ้าจำเป็นเราก็จ้างเพิ่ม” (บุญยอด 2560)

3.3 ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ของอุตสาหกรรมสิ่งทอของไทย

ผู้นำทศวรรษใหม่ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมการสร้างคุณค่า สร้างความไว้วางใจในทีมงาน ยกย่องมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อความ เป็นเลิศ ยึดหลักเหตุและผล เน้นการมีคุณธรรมให้ความยุติธรรมสร้างความโปร่งใสและความถูกต้อง ในการดำเนินงาน เอาใจใส่พนักงานและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในการทำงาน เพื่อการ เติบโตในอาชีพ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์กรและจงใจให้เกิดพฤติกรรมใฝ่สัมฤทธิ์

3.3.1 การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และทรงอิทธิพลในอุดมการณ์ ผู้นำส่งเสริมให้ เกิดการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของแนวความคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่า ความเชื่อ และการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ยึดหลักคุณธรรมและความถูกต้องในการดำเนินงาน บริหารงานด้วยความโปร่งใสมีมาตรฐานชัดเจน สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพและ มาตรฐานสากล เช่น ISO 9000 14000 18000 ส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสามารถและสติปัญญาของพนักงาน สร้างทัศนคติเชิงบวก ส่งเสริมความอยากรู้ อยากรเห็นเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่นำมาใช้ได้ ทำงานบนหลักการอย่างมีแผนงานเพื่อการทำงานที่ ถูกต้อง สร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา จูงใจให้ พนักงานทุ่มเทและมีวุฒิภาวะที่เหมาะสมในการทำงาน

“การบริหารคนจำนวนมากๆ อย่างโรงงานของเรามีพนักงาน 300 กว่าคนนี่ มันก็ไม่ใช่ว่าเรื่อง ง่ายนะ แต่เรากียึดหลักการบริหารแบบตรงไปตรงมา มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนและเราก็มียึด

ISO 9000 14000 18000 ดังนั้นทุกอย่างมันเป็นระบบไปหมด ผมว่ามันเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานนะ” (บุญเลิศ 2560)

“บริษัทแม่ต้องรับผิดชอบบริษัทลูก เราทำการออกแบบงาน แล้วส่ง Work Instruction ไปให้กับบริษัทลูก แต่เราก็เปิดโอกาสให้เขาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ออกแบบงานในส่วนของเขาเองได้ เพราะเราเข้าใจว่าบริบทของแต่ละสถานที่มันมีความแตกต่างกัน” (บุญสม 2560)

การจะส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆที่ดีกว่า เช่นการเลือกสี หรือออกแบบลายผ้าให้ถูกใจลูกค้าได้ เราต้องส่งเสริมสนับสนุนเขาให้มีความอยากรู้อยากเห็นพร้อมๆไปกับการมองโลกแบบ โพลีเทิฟทีนึ่งกึ่ง อย่างมีลูกค้าจากอินเดียมาสั่งผลิตผ้ามา เขาถือลายผ้าที่ต้องการมาให้เราดูเลย แล้วบอกว่าอยากจะได้ผ้ามาที่มีลวดลายนี้และลวดลายแบบของไทยผสมกัน ให้ทางเราออกแบบให้ เขาจะเอาไปติดตั้งที่โรงแรมของเขา คือ โจทย์มันกว้างมาก ลายไทยมีเยอะแยะไปหมด จะเอาแบบไหนดี สีละ จะใช้สีโทนอะไร ถ้ามีสองลายผสมกัน ถ้าคนของเรามองโลกในแง่ลบ งานนี้ก็จบ ทำไม่ได้ แต่เราไม่ยอมแพ้กับเรื่องแค่นี้ พอร์รับโจทย์จากลูกค้ามาปั๊บ ฝ่ายออกแบบก็มาประชุมกัน หาข้อมูลโรงแรมลูกค้า หน้าตาเป็นไง ลักษณะทางสถาปัตยกรรม ชุมชนเมืองที่ตั้งอยู่ตรงไหน วัฒนธรรมแบบไหน ลูกค้าของโรงแรมหลักๆเป็นยุโรปหรือเอเชียหรือเป็นใคร แม้กระทั่งต้นไม้ที่ปลูกในโรงแรมมีต้นอะไรบ้าง ก็ยังต้องพยายามหาข้อมูลมา เพื่อเอามาใช้ในการทำงาน เพื่อการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องว่า งานของเรามีรากเหง้าคอนเซ็ปมาจากอะไร” (บุญส่ง 2560)

“ส่วนคนที่มีความแวว เราก็พยายามผลักดันเขาให้มีโอกาสในการเติบโตมากยิ่งขึ้น แต่บางครั้งกลับเป็นที่คนของเราที่ไม่อยากโต อย่างให้ไปทำงานที่เวียดนามแต่ตำแหน่งโตขึ้น กลับไม่อยากจะไปอยากอยู่เมืองไทย กลับเป็นชะอย่างนั้น ก็ต้องเรียกมาปรับทัศนคติ มาทำความเข้าใจว่านี่เป็นโอกาส และเราเห็นศักยภาพว่าเขาทำได้ถึงให้ไป ” (บุญยอด 2560)

3.3.2 ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ ผู้นำเอาใจใส่และให้การแนะนำและสนับสนุนพนักงานเป็นรายบุคคลเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ สรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพ ส่งเสริมการจัดฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มุ่งมั่นให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นและสามารถนำความเชี่ยวชาญที่มีมาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของ

พนักงานทั้งในเวลาและนอกเวลาทำงาน จัดให้มีสวัสดิการด้านต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวก เช่น หอพักสำหรับคนงาน บริการรถรับส่งตามจุดต่างๆ โรงอาหารที่สะอาดและถูกสุขอนามัย ร้านกาแฟและเบเกอรี่ ห้องพยาบาล สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เหมาะสมเพื่อการสร้างสรรค์ และผลิตผลงานอย่างมีคุณภาพ และยังสามารถทำให้รักษาพนักงานที่ดีเอาไว้กับองค์กรได้อีกด้วย

“คนบริหารคือหัวหน้างานเย็บ เพราะว่าเวลาเค้ารับออเดอร์มารับตัวอย่างมากโยนให้หัวหน้างานเย็บ. หัวหน้างานเย็บก็ทำงานตามประสบการณ์ที่ตัวเองมีมาหัวหน้างานเย็บมาจากพนักงานทั้งหมดที่ทำงานเก่งเพราะเก่งขึ้นมาก็ได้เลื่อนตำแหน่งแต่ไม่ใช่ทุกคนที่จะประสบความสำเร็จหรือว่าเป็นผู้นำได้นะครับต้องเป็นคนเก่งจริงๆ” (บุญเลิศ 2560)

“ทุกๆปี เรามีการประเมินผลงานนะ พนักงานของเราที่มีผลงานดี เรามีรางวัลให้ นอกเหนือจากค่าแรงและค่าตอบแทนอื่นๆในการทำงาน ถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับเขาเพราะเขาทุ่มเทให้เรา ” (บุญส่ง 2560)

“บริษัทเราลงทุนในเรื่องทรัพยากรมนุษย์นะคะ อย่างตำแหน่ง เอ็มดี นี้ เรายอมจ้างเอ็มดีค่าตัวแพงๆ มาจากบริษัทชั้นนำ แต่เราก็ดูติดตามด้วย คือ ถ้าคุณมาแล้วต้องมีการเปลี่ยนแปลงล่าสุด เราก็กเลิจ้างไปคนหนึ่งเพราะมาร่วมสองปีแล้ว แต่ไม่สามารถทำให้เราเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนได้ จริงๆแล้ว สองปีนั้นก็ถือว่าเราให้โอกาสเขาพอสมควร” (บุญสม 2560)

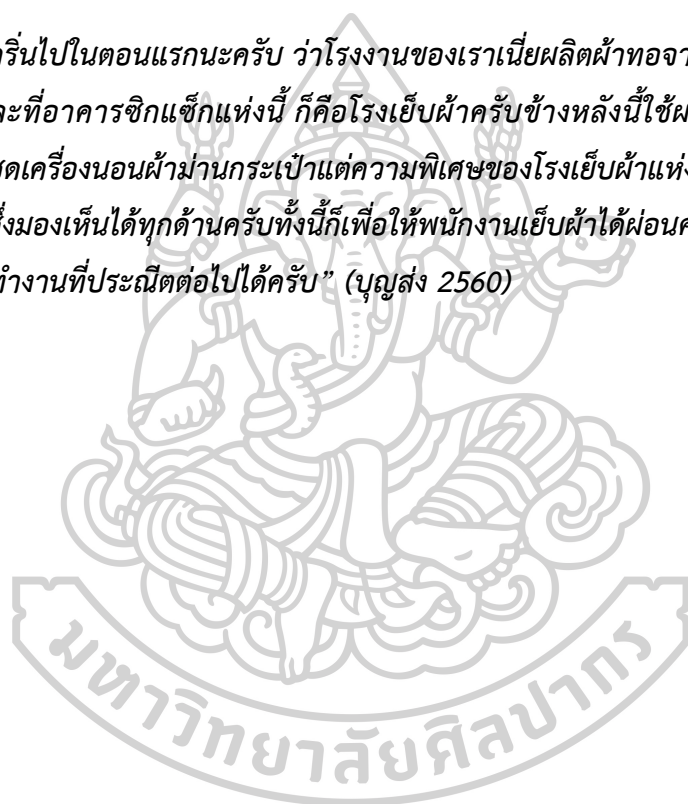
“เราพยายามทำให้พื้นที่ว่างรอบๆโรงงานเป็นพื้นที่สำหรับการปลูกพืชพรรณต่างๆ เช่นต้นหม่อน ปอเทือง และข้าวโพด เพราะเราอยากให้พนักงานมีความสุข ได้อยู่กับสิ่งแวดล้อมแบบธรรมชาติๆ ผลผลิตจากพืชพวกนี้ก็เอาเข้าโรงครัวกลับมาทำเป็นอาหารปลอดสารพิษให้พนักงาน จะสังเกตเห็นว่าการออกแบบดี การออกแบบพื้นที่ของที่นี่ ผู้บริหารพยายามให้พนักงานเกิดความผ่อนคลาย อย่างอาคารย้อม เราทำผนังเปิดรับลมจากภายนอก เพื่อให้อากาศระบายถ่ายเทได้ตลอด พนักงานก็รู้สึกดีและอากาศถ่ายเทไม่มีมลพิษด้านกลิ่นต่างๆ” (บุญยอด 2560)

“ร้านกาแฟและเบเกอรี่ที่ด้านหน้า เราเพิ่งมาเปิดไม่นาน ถ้าพนักงานเรามาซื้อเขาจะได้ส่วนลดทั้งเครื่องดื่มและเบเกอรี่ 25 เปอร์เซ็นต์ บริเวณร้านจะมีม้านั่งพักผ่อนสบายๆทั้งด้านในห้องแอร์และด้านนอกที่เป็นสวน คนข้างนอกก็เข้ามาซื้อทานเยอะเหมือนกันแต่จะไม่มีส่วนลด พนักงานของเราเขาก็ใช้เป็นที่พักปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนข่าวสารกัน เลยทำให้ความผูกพันกัน

มันเพิ่มมากขึ้นนะ ผมว่ามันดีกว่าให้เขาไปซื้อที่อื่นๆที่มันแพงๆ แล้วยังไม่ได้สายสัมพันธ์อะไรเลยอีก ตรงนี้เรายอมลงทุน” (บุญสม 2560)

“ที่นี่มีทุกอย่างให้พนักงานใช้ชีวิตอยู่ได้อย่างสบายๆ อาจจะไม่หรูหราเหมือนในกรุงเทพฯที่มีทุกอย่าง แต่เราจัดสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานไว้ให้ครบหมด ไม่ว่าจะเป็นรถรับส่งระหว่างโรงงานและหอพัก โรงอาหาร ห้องพยาบาล ร้านสะดวกซื้อ ขาดแต่โรงหนัง (ยิ้ม) แต่เดี๋ยวนี้เขาก็เอาในมือถือกันซะส่วนใหญ่แล้ว” (บุญเลิศ 2560)

“อย่างที่ผมเกริ่นไปในตอนแรกนะครับ ว่าโรงงานของเราเนี่ยผลิตผ้าทอจากต้นน้ำยันปลายน้ำกันเลยทีเดียวและที่อาคารซิกแซ็กแห่งนี้ ก็คือโรงเย็บผ้าครับข้างหลังนี้ใช้ผลิตสินค้าของพาชาย่าทั้งหมดเช่น ชุดเครื่องนอนผ้า่านกระเป๋าคู่แต่ความพิเศษของโรงเย็บผ้าแห่งนี้คือการมีสวนยอมอยู่กลางอาคารซึ่งมองเห็นได้ทุกด้านครับทั้งนี้ก็เพื่อให้พนักงานเย็บผ้าได้ผ่อนคลายจากความเมื่อยล้า และสามารถทำงานที่ประณีตต่อไปได้ครับ” (บุญสง 2560)



บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย 4 ประการ คือ 1. เพื่อทดสอบปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้และความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ 2. เพื่อทดสอบศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์การของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย 3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานผ่านความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย 4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการจัดการของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ดำเนินงานวิจัยตามแผนวิธีวิจัยแบบผสมวิธี เริ่มต้นด้วยการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณและตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเพื่อสังเคราะห์ตัวแปร และนำข้อมูลที่ได้มาสร้างนิยามปฏิบัติการ พร้อมด้วยโมเดลการวิจัย จากนั้นสร้างแบบสอบถามส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 รายตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มผู้ผลิตผ้าเพื่อการตัดเย็บจำนวน 30 ราย เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่นที่ได้คือ 0.97 โดยค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับของแบบสอบถามทั้งหมดต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Hair et al., 2006) สามารถเก็บข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ในเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ แล้วนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาวิเคราะห์โมเดลกับที่พัฒนาขึ้นตามสมมติฐานการวิจัย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย ได้จัดระเบียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การแสดงข้อมูล การจัดกลุ่มและเปรียบเทียบข้อมูลในเรื่องเดียวกันที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันเพื่อแสดงสาระสำคัญของศักยภาพการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ ในอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย หลังจากนั้นนำมาสรุปตีความและตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย โดยสามารถสรุปผลการวิจัย ตามลำดับ ได้ดังนี้ 1.สรุปผลการวิจัย 2.อภิปรายผลการวิจัย 3. ประโยชน์ของการวิจัย และ 4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชายและหญิงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน แต่เป็นเพศชายมากกว่า มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป จำนวน 155 คน มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า จำนวน 142 คน มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 126 คน และส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 100 คน ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเจ้าของกิจการมีจำนวน 50 ราย

โรงงานอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอที่ให้ข้อมูลกับแบบสอบถาม มีทุนดำเนินการในปัจจุบันกว่า 100 ล้านบาท จำนวน 105 โรงงาน รองลงมามีทุนดำเนินการ 100-500 ล้านบาท จำนวน 69 โรงงาน สุดท้ายเป็นโรงงานที่มีทุนดำเนิน มากกว่า 500 ล้านบาท จำนวน 27 โรงงาน สามารถนำมาคิดเป็นสัดส่วน ได้ โรงงานขนาดใหญ่ ต่อ โรงงานขนาดกลาง ต่อ โรงงานขนาดเล็ก เป็น 13.4 : 34.3 : 52.2 หรือเป็น 1 : 2.6 : 3.9 สำหรับจำนวนพนักงานในกิจการ จำนวนโรงงานที่มีพนักงานน้อยกว่า 100 คน มีจำนวน 78 โรงงาน ซึ่งเป็นจำนวนมากที่สุด รองลงมาเป็นโรงงานที่มีพนักงาน 100-500 คน มีจำนวน 87 โรงงาน และน้อยที่สุดเป็น โรงงานที่มีพนักงานมากกว่า 500 คน มีจำนวน 36 โรงงาน สามารถนำมาคิดเป็นสัดส่วน ได้ โรงงานพนักงานมาก ต่อ โรงงานพนักงานปานกลาง ต่อ โรงงานพนักงานน้อย เป็น 17.9 : 43.2 : 38.8 หรือเป็น 1 : 2.4 : 2.2 พบว่าจากสัดส่วนทุนดำเนินการ และจำนวนพนักงานที่คำนวณได้ มีสัดส่วนที่ไม่สอดคล้องกันนอกจากนี้ยังพบว่าโรงงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินการมากกว่า 15 ปี และไม่เคยได้รับรางวัลทั้งที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมหรือระบบการจัดการ

โรงงานอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอที่ให้ข้อมูลกับแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็น โรงงานที่มีทุนของกิจการน้อยกว่า 100 ล้านบาท และมีพนักงานน้อยกว่า 100 คน มีจำนวน 67 โรงงาน

โรงงานอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอที่ให้ข้อมูลกับแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเจ้าของกิจการส่วนใหญ่ โรงงานจะมีทุนกิจการน้อยกว่า 100 ล้าน จำนวน 38 คน

โรงงานอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอที่ให้ข้อมูลกับแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเจ้าของกิจการส่วนใหญ่ โรงงานจะมีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 100 คน และมีจำนวน 36 คน

ผลการวิเคราะห์ระดับความเห็น

ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับ มาก ด้านการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับ มาก ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก

ผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

ความสามารถทางนวัตกรรม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ต่างกันพอสมควรโดยมีค่า SD เท่ากับ 0.97 โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับ มาก แต่มีข้อย่อยข้อที่หนึ่งที่ถูกถามเกี่ยวกับการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีความแตกต่างจากคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกันที่ได้คะแนนต่ำที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการจัดการทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันในระดับ มาก แต่มีข้อย่อยข้อที่หนึ่งที่ถูกถามเกี่ยวกับการสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการ การในรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ได้คะแนนต่ำที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการตลาดทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันในระดับ ปานกลาง

ผลการดำเนินงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ด้านการเงินทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันในระดับคะแนนที่ต่ำ โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 อยู่ในระดับ ปานกลาง ความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านที่ไม่ใช่การเงินทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันในระดับ มาก

ปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกันทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันในระดับ มาก ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกัน อยู่ในระดับ มาก

ทีมพลวัต

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกกำลังในทีมงานทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันในระดับ มาก ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นพลวัตทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันในระดับ มาก

ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่มีคะแนนที่แตกต่างกัน โดยมีข้อย่อยที่สาม ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและความถูกต้องในการดำเนินงาน ที่ได้คะแนนสูงที่สุด ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ทั้งสามข้อย่อยมีระดับความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกัน อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยตามโมเดลการวิจัยที่ได้พัฒนาขึ้นมา ผลการวิเคราะห์พบว่า

1 ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้ 1.การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.864 2.การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.825 3.การทดลองแนวทางใหม่ ๆ น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.760

2 อิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงตามน้ำหนักของอิทธิพลดังนี้ 1.ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ น้ำหนักของอิทธิพลเท่ากับ 0.857 2.วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง น้ำหนักของอิทธิพลเท่ากับ 0.360 3.ทีมพลวัต น้ำหนักของอิทธิพลเท่ากับ 0.136

3 ความสามารถทางนวัตกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้ 1.นวัตกรรมการจัดการ น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.871 2.นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.776 3.นวัตกรรมการตลาด น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.710

4 ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้ 1.ผลการดำเนินงานด้านการเงิน น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.803 2.ผลการดำเนินงานด้านไม่ใช้การเงิน น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.796

ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

1. ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางนวัตกรรม โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.809 และมีอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.809

2. ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความสามารถทางนวัตกรรมทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่าน โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.539

3. ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความสามารถทางนวัตกรรมทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่าน โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.112

4. ความสามารถทางนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.739 และมีอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.739
5. วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.360 และมีอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.360
6. ทีมพลวัตส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.136 และมีอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.136
7. ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.857 และมีอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.857

การสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

1 ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทย จำเป็นต้องปรับตัวตามความต้องการของตลาด โดยเฉพาะเรื่องมาตรฐานสากลในการรับรองคุณภาพ เพื่อสร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน และเนื่องจากลักษณะของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่เกิดจากกระบวนการหลายๆส่วนมาประกอบกัน ทำให้ต้องมีการวางแผนประสานงานกันเป็นอย่างดีเพื่อป้องกันความสูญเสียและความล่าช้าที่จะเกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ อย่างทั่วทั้งองค์การและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีมาตรฐานที่ดียิ่งขึ้น มีการกำหนด นโยบาย เป้าหมายทางกลยุทธ์ ที่รับรู้ร่วมกัน สามารถสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ ปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับยุคสมัย มีความยืดหยุ่น ลดระดับชั้นในการบังคับบัญชาและกระจายอำนาจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมให้เกิดการคิดและตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับลดหน่วยงานที่ไม่เกิดผลผลิตภาพ ปรับเพิ่มหน่วยงานที่จำเป็นต่อการขยายและการแบ่งส่วนของตลาดเพื่อให้สามารถทำความเข้าใจลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญ ขยายพื้นที่ในการดำเนินงานสู่แหล่งชุมชนเพื่อกำล้างการผลิตและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานและให้ความเป็นธรรมต่อการใช้แรงงานต่างด้าวด้วยค่าแรงตามที่กฎหมายกำหนด และการดูแลตามเงื่อนไขที่กรมสวัสดิการแรงงานต่างด้าวกำหนดไว้ จัดการอบรมพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบการฝึกอบรม การประชุม การฝึกปฏิบัติที่หน้างาน เป็นต้น ศึกษาความต้องการของลูกค้า ค้นคว้า วิจัย ออกแบบ ทดลอง เพื่อให้ได้แนวทางและวิธีการที่ดีกว่าเดิม สร้างมาตรฐานการดำเนินงานที่น่าเชื่อถือยกระดับคุณภาพด้วยมาตรฐานสากลต่างๆ เช่น มาตรฐานแรงงานโลก มาตรฐานสิ่งแวดล้อมโลก ISO 9000 14000 18000 แสวงหาแหล่งวัตถุดิบราคาถูกเพิ่มความสามารถด้านการแข่งขัน พัฒนาระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วยการลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น ประหยัดทรัพยากร ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า พัฒนาความรู้และความ

เชี่ยวชาญในการดำเนินกิจการจากภายในและภายนอก สร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อการเจริญเติบโต และพัฒนาร่วมกัน สร้างความไว้วางใจร่วมกับบริษัทคู่ค้าบนการดำเนินงานที่มีเหตุผลแบบ วิทยาศาสตร์ ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาบริหารจัดการ เช่น ระบบ CPS(Cyber-Physical Production Systems) โปรแกรม SAP เป็นต้น มีกระบวนการในการสร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ และแบ่งปันความรู้ผ่านสื่อ ต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ของบริษัท และบอร์ดประชาสัมพันธ์ภายในสถานประกอบการ นอกจากนี้ยังมี เอกสารคู่มือในการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสร้างไลน์กลุ่มของหน่วยงาน เพื่อสร้างความสะดวกต่อการสื่อสาร และการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึง

2 ผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอใน ประเทศไทย

2.1 ความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

ความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย เกิดจากการ วิเคราะห์ช่องว่างทางการตลาด การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน แล้วนำมา สร้างสรรค์กระบวนการในการจัดการ สินค้า วิธีการทางการตลาดใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับ อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทออย่างสอดคล้องตามแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้วางไว้ การ วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียขององค์กรเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจทางการบริหารเพื่อการปรับปรุงพัฒนา องค์กรให้มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายในการดำเนินงาน ค้นหาความต้องการและความพึง พอใจของลูกค้าที่ต้องการได้รับการตอบสนองอย่างเป็นระบบ ด้วยการสำรวจความต้องการของ ลูกค้า นำมาวิเคราะห์วิจัย สร้างต้นแบบผลิตภัณฑ์หรือการดำเนินงานแบบใหม่ๆ จัดกลุ่มลูกค้าอย่าง ชัดเจนเพื่อการวิเคราะห์ความต้องการที่ตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น ทำการทดลองใช้ก่อนการนำมาใช้จริง เพื่อฟังเสียงจากรอบข้าง นวัตกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นจากการไหลเวียนของความรู้ทั้งจากภายในและ ภายนอกกิจการ

2.1.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอของประเทศไทยมีความสามารถ ทางด้านนวัตกรรมไม่น้อยหน้ากว่าประเทศอื่นใด จะเห็นได้จากความพยายามในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้มีความแตกต่างเป็นที่ต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มกลิ่นให้กับเสื้อผ้า การเพิ่มสารกันยุง ในเส้นใย การใช้เส้นใยที่สามารถถ่ายเทความร้อนได้รวดเร็ว การทนทานต่อความร้อนจากเปลวไฟ ด้วยการอบสารกันไฟในเส้นใย สินค้าที่ผลิตจากวัตถุดิบธรรมชาติเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยังมี ความพยายามในการสร้างต้นแบบเสื้อผ้าที่เป็นต้นแบบ (Prototype) แบบต่าง ๆ การนำเทคโนโลยี เข้ามาใช้งานเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการและลดต้นทุน เช่นการนำโปรแกรม SAP เข้ามาใช้ บริหารจัดการ การเปิดตลาดในต่างประเทศเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ การปรับตัวด้วยการหันมาใช้

การตลาดออนไลน์เพิ่มมากขึ้นตามกระแสโลก และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วทันใจมากยิ่งขึ้น

2.1.2 นวัตกรรมการจัดการ นอกจากนี้ยังมีการนำแนวความคิดที่ทันสมัยในการบริหารระบบเพื่อคุณค่าสูงสุดมาใช้ เช่นระบบการจัดซื้อแบบพิจารณามูลค่าทั้งหมด (Full Value Sourcing Model : FVSM)หรือการนำระบบ SAP เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับกิจการ การเตรียมความพร้อมเพื่อติดต่อหาออเดอร์การผลิตจากแบรนด์ต่างชาติเองจากเดิมที่เคยใช้นายหน้าเพื่อให้ได้ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและดูแลลูกค้าได้ในระยะยาวขึ้น

2.1.3 นวัตกรรมการตลาด เพื่อให้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทย ได้พัฒนาการสร้างแบรนด์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ใช้วัตถุดิบ ลวดลาย การออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของไทย มีการแยกกลุ่มทางการตลาด (Market Segmentation) เพื่อการเข้าถึงและการดูแลตลาดที่มีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีและสื่อออนไลน์ในการทำตลาดเพิ่มยอดขายกระจายอำนาจให้พนักงานสามารถเปิดร้านค้าของตนเองบนโลกออนไลน์ภายใต้แบรนด์ของบริษัท

2.2 ผลการดำเนินงาน

2.2.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยประสบปัญหาเรื่องค่าแรงในประเทศไทยมีอัตราค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในภูมิภาคเดียวกันทำให้เป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันและส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการดำเนินงาน ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดมีปริมาณลดลง ผู้ประกอบการบางรายที่มีเงินทุนไม่มากพอ ถึงกับยอมปิดกิจการเพื่อหนีปัญหาเรื่องค่าแรง ส่วนผู้ประกอบการที่มีเงินทุนมาก แก้ไขปัญหาด้วยการเปิดโรงงานในประเทศเพื่อนบ้านที่มีค่าแรงราคาถูกกว่าประเทศไทย ทำให้ต้องแบกรับต้นทุนจากการขยายโรงงานเพิ่มอีกส่วนหนึ่ง ในภาพรวมแล้วผลการดำเนินงานทางการเงินของผู้ประกอบการไทยส่วนใหญ่ในปีที่ผ่านมาผู้ประกอบการมีกำไรเพิ่มแต่อยู่ในระดับที่ไม่มากนัก

2.2.2 ผลการดำเนินงานในด้านที่ไม่ใช่การเงิน ผลการดำเนินงานในด้านอื่นๆของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย อยู่ในรูปของชื่อเสียงและภาพลักษณ์จากการดำเนินงานความมีมาตรฐานซึ่งได้รับการรับรองจากองค์กรนานาชาติ เช่น ISO 9000 14000 18000 การเข้าสู่การเป็นประเทศสมาชิกของ ILO (International Labor Organization) การให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม มีความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินกิจการ การดูแลเอาใจใส่พนักงานด้วยการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน การสร้างแบรนด์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์ประจำชาติสร้างความโดดเด่นดึงดูดลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3 ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

3.1 วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังที่ส่งผลต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1.1 เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน เป็นความตระหนักถึงเป้าหมายส่วนตนในการปฏิบัติงานและการเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร มุ่งสู่ความสำเร็จทั้งในของผู้ปฏิบัติงานและความสำเร็จของตัวองค์กรเอง ส่งผลให้เกิดเป็นแรงบันดาลใจร่วมกันที่จะทุ่มเททำงานอย่างกระตือรือร้น เกิดการร่วมมือร่วมใจสานพลังใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อคุณค่าสูงสุด มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจสำหรับทุกหน่วยงานเพื่อให้มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันผ่านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมวัฒนธรรมการในเรียนรู้ มีการอบรมการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลงาน การทบทวนและตรวจสอบ ด้วยโครงสร้างการทำงานที่มีมาตรฐานเพื่อนำมาใช้พิจารณาปรับปรุงแผนงานให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานเกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน สร้างความผูกพันในการทำงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กล่าววิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังที่ส่งผลต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1.2 ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการแข่งขันเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่เทคโนโลยีมีความรวดเร็วทันสมัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการแข่งขันของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยมีความเข้มข้นมากขึ้นนับตั้งแต่การเปิดการค้าเสรีในปี พ.ศ. 2554 ผู้ประกอบการจำเป็นต้องนำกลยุทธ์ต่างๆมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นับตั้งแต่กลยุทธ์การลดต้นทุนในการดำเนินงาน กลยุทธ์การบริหารจัดการค่าจ้าง กลยุทธ์การจัดการจัดหาแรงงาน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและความโดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การสร้างภาพพจน์และความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้เกิดจากการเตรียมความพร้อมในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงงาน การปรับโครงสร้างการดำเนินงานให้มีความกระชับ ลดช่องว่างระหว่างองค์กรและลูกค้า เข้ายึดพื้นที่ทางการตลาดให้ได้เร็วที่สุด ซึ่งการปฏิบัติงานทุกกระบวนการในองค์กรจำเป็นต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับที่ได้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเอาไว้ การมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้พัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพรวดเร็วเข้าใจง่ายชัดเจน เรียนรู้ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถคาดการณ์แนวโน้มของตลาดในอนาคตได้

สรุปผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังส่งผลเชิงบวกต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2 ทีมพลวัต

3.2.1 การผนึกกำลังในทีมงาน การยกระดับศักยภาพของทีมให้สูงขึ้นจากการใช้

สติปัญญาและความสามารถมารวมกัน สมาชิกเป็นศูนย์กลางและกำกับกันเองมีความไว้วางใจและความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน สามารถพัฒนาความสามารถซึ่งกันและกันให้ดียิ่งขึ้น บรรยากาศในการทำงานของทีมเป็นบรรยากาศแบบเปิดมีการสื่อสารความสำเร็จข้ามทีมงานเพื่อพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม ทีมมีแผนการปฏิบัติในอนาคตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ธุรกิจสิ่งทอในปัจจุบันมีผู้ซื้อรายใหญ่ ที่มีอิทธิพลในการเลือกซื้อหรือสั่งผลิตจากโรงงานเครือข่าย ซึ่งผู้ซื้อรายใหญ่ของโลก ประกอบไปด้วยกลุ่มเจ้าของแบรนด์สินค้า และกลุ่มผู้ค้าปลีกขนาดใหญ่ ที่มีการเซ็นสัญญาว่าจ้างกลุ่มโรงงานที่ผ่านมาตรฐานและถูกจัดให้เป็นโรงงานเครือข่ายให้ทำการผลิต ตัดเย็บ ออกแบบ หรือทอผ้า อุตสาหกรรมสิ่งทอของไทยจึงจำเป็นต้องพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถเพียงพอต่อการจับมือทางธุรกิจกับบริษัทใหญ่ๆต่างชาติ ด้วยการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ พัฒนาถ่ายทอดทักษะความเป็นเลิศระหว่างทีมงานจากเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าทีมพลวัตได้ส่งผลต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

3.2.2 ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต การทำงานร่วมกันต้องมีการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจไม่ใช่เฉพาะในเวลางานหรือเกี่ยวกับเรื่องงานแต่เพียงอย่างเดียว การเปิดโอกาสให้พนักงานได้พบปะสังสรรค์สร้างความสัมพันธ์ที่ดีนำมาซึ่งการถ่ายทอดและการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆซึ่งช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดการตอบรับกับสภาพแวดล้อม และเปิดโอกาสให้ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากภายนอกถ่ายทอดเข้ามาได้ดี มีการสื่อสารที่ยืดหยุ่นและโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมทำให้ข้อมูลไหลเวียนได้สะดวกขึ้น ส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นมิตรและความไว้วางใจในการทำงาน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน พัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานด้วยการฝึกอบรมเพิ่มเติม

สรุปผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าทีมพลวัตส่งผลเชิงบวกต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

3.3 ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

3.3.1 การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และทรงอิทธิพลในอุดมการณ์ ผู้นำทศวรรษใหม่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของการใช้ความคิดและสติปัญญาในแนวสร้างสรรค์ ให้มีความสำคัญกับการสร้างคุณค่าในการปฏิบัติงานเพื่อความเป็นเลิศ ยึดหลักคุณธรรมและความถูกต้องในการดำเนินงาน บริหารงานอย่างตรงไปตรงมา มีมาตรฐานในการทำงาน ส่งเสริมทัศนคติที่ดีในการทำงาน กระตุ้นให้พนักงานอยากรู้ อยากเห็นที่มาของปัญหาเพื่อหาข้อเท็จจริงในการทำงานอย่าง

มีหลักการ และนำมาวางแผนงานอย่างเป็นระบบ สื่อสารด้วยความจริงใจก่อให้เกิดความไว้วางใจในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานอยากเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และหาข้อเท็จจริงในการทำงาน

3.3.2 ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ ผู้นำให้คำแนะนำ และส่งเสริมให้มีการวางแผนความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล สรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงาน จัดการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและฝีมือในการทำงาน ใช้ระบบการประเมินผลงานที่ยุติธรรมเชื่อถือได้ ส่งเสริมสวัสดิการและคุณภาพชีวิตในการทำงาน สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ดูแลรักษาพนักงานที่ดีเอาไว้กับองค์กรได้

สรุปผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ส่งผลเชิงบวกต่อศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ 4 ประการ คือ 1. เพื่อทดสอบปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้และความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 2. เพื่อทดสอบศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย 3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานผ่านความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย 4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการจัดการของศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ซึ่งจะพบว่าวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้และความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ทำให้ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบทงตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรม

ศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้วิจัยได้แบ่งองค์ประกอบย่อยออกเป็น 3 ด้าน คือ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง และการทดลองแนวทางใหม่ ๆ การวิจัยเชิงปริมาณพบว่า การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง มีน้ำหนักสูงที่สุดรองลงมาคือ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และการทดลองแนวทางใหม่ ๆ มีค่าน้อยที่สุด สำหรับด้านความคิดเห็น พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดสอดคล้องกับ Lundvall (1988),

Arnord (2000) ที่พบว่า การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบจะส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยี และการเรียนรู้ โดยการแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ และการเรียนรู้โดยการใช้งาน และงานวิจัยของ David Gibson et al. (1991) ที่นำเสนอความสำคัญของการสื่อสารและแบ่งปัน แนวคิดข้อมูลการวิจัยเพื่อนำไปสู่การทดสอบแนวคิดและนำไปทดลองปฏิบัติจนสามารถส่งเสริมให้เกิด การสร้างนวัตกรรมได้สำเร็จ และ Wichittayarn (2009) พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลกระทบ ในเชิงบวกต่อความสำเร็จด้านนวัตกรรมของบริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัย เชิงคุณภาพที่พบว่า อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทยกำลังเผชิญกับการแข่งขันจากการเปิดการค้าเสรี ทำให้ต้องเร่งปรับตัวด้วยการวางแผนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการสร้างความรู้ เก็บกักความรู้ และถ่ายโอนความรู้อย่างทั่วถึง พัฒนาระบบคลังความรู้เพื่อ การเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jon-Chao Hong, Chia-Ling Kuo (1999) ที่ระบุว่า การเพิ่มศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำได้โดยการจัดการความรู้ การส่งเสริมสติปัญญาความ เชี่ยวชาญเพื่อการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ จัดการฝึกอบรมทั้งในและนอกสถานที่ ทำให้พนักงานสามารถนำเสนอสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าในการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Meriam Ismail (2005) พบว่าบรรยากาศการเรียนรู้ส่งผลกระทบบางต่อการสร้างนวัตกรรม มี การสำรวจความต้องการของตลาด ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าอย่างเป็นระบบ ด้วยการสำรวจ วิจัย ทดลอง นำมาปฏิบัติและใช้งานจริง ประเมินผล และนำกลับไปปรับปรุงใหม่เพื่อประสิทธิภาพ ที่ดีขึ้นเรื่อยๆ และเมื่อองค์กรต้องเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ เช่นปัญหาเรื่องแรงงานขาดแคลน มี การวางแผนการแก้ไขปัญหาเพื่อพลิกสถานการณ์มาสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ การ กระจายกำลังการผลิตออกสู่ชนบท ส่งเสริมให้ภาพลักษณ์การดำเนินงานดีขึ้นและแสดงถึงความ รับผิดชอบต่อสังคมด้วยการสร้างงานสร้างรายได้ให้กับคนในชนบท สอดคล้องกับงานวิจัยของสำนัก พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ (2557) ที่ได้ให้ข้อเสนอว่า รัฐบาลควรสนับสนุน ในเรื่องการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือ แรงงาน เพื่อเพิ่มผลิตภาพแรงงานให้กับ ผู้ประกอบการ ควรที่จะพัฒนาหรือขยายโอกาสทางการ พัฒนาฝีมือแรงงานโดยผ่านสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน เช่น การจัดหลักสูตรอบรมที่ตรงกับสภาพ ของแรงงานหรือตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการในพื้นที่ให้มากขึ้น จะเป็นประโยชน์ทางตรง ต่อการพัฒนาแรงงานในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นอกจากนี้ ยังสามารถถ่ายโอนความรู้และความเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นเข้ามาสร้างเป็นนวัตกรรมให้กับ ผลิตภัณฑ์ สร้างจุดเด่นและความแตกต่าง สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงปริมาณในด้านองค์ประกอบของ ศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรื่องการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องที่มีค่าอิทธิพลสูงที่สุดและ ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรม ในขณะที่การเรียนรู้ที่จะรักษาดูแลสิ่งแวดล้อมส่งผลให้ คุณภาพชีวิตในการทำงานดียิ่งขึ้น พนักงานมีความสุขในการทำงานส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์

(paper support quality of working life and creativity)และการสร้างนวัตกรรม การหาวัตถุดิบตามธรรมชาติซึ่งไม่เป็นพิษกับสิ่งแวดล้อมเกิดเป็นนวัตกรรมทางการจัดการ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมทางการตลาด โดยจับเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่ต้องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ในการวิจัยทางคุณภาพ ยังพบว่า ขณะนี้อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและแบนราบ ซึ่งทำให้มีความเป็นอิสระสนับสนุนการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เกิดการกระจายอำนาจ (Arad, Hanson, and Schneider, 1997, Martins and Terblanche, 2003) ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการลดต้นทุนและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดการดำเนินงานที่สิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น ตรงกับแนวคิดองค์การไร้ไขมัน (Lean Organization) สอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2557) ศึกษาผลกระทบของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โครงการที่ผู้ประกอบการในพื้นที่ให้ความสนใจคือ Lean Project ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าโดยมุ่งขจัด ความสูญเปล่า (creating value by eliminating waste) และการเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กรด้วยการคิดใหม่ (rethinking) เพื่อสร้างคุณค่าตลอดทั้งกระบวนการ โดย แนวคิดแบบลีน ซึ่งมุ่งกำจัดความสูญเปล่าปรับปรุงกระบวนการด้วยการระบุและสร้าง คุณค่าในการปฏิบัติการ (value-creating action) เกิดทักษะและความเชี่ยวชาญสูงส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น การใช้โปรแกรม SAP, ERP, CPS สอดคล้องกับการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า ปัจจัยสาเหตุของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ มีอิทธิพลสูงที่สุด

2. ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความสามารถทางนวัตกรรมทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่าน

ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าองค์ประกอบย่อยของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง และการทดลองแนวทางใหม่ ๆ นั้น การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง มีน้ำหนักสูงที่สุดรองลงมาคือ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และการทดลองแนวทางใหม่ ๆ มีค่าน้อยที่สุด เนื่องจากการความรู้เป็นทรัพยากรพื้นฐานที่ถูกนำมาใช้ในการวางแผน การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jantunen (2005) ที่ระบุว่า ความรู้เป็นทรัพยากรทางกลยุทธ์ขององค์การ ช่วยให้องค์การสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ได้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่ไหลเชี่ยวรุนแรง สำหรับด้านความคิดเห็น พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดสอดคล้องกับการวิเคราะห์โมเดล สำหรับ ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร พบว่า ด้านที่ไม่ใช่การเงินมี มีระดับความคิดเห็นสูงกว่าด้านการเงินอย่างชัดเจน แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยตามโมเดลการวิจัยด้านการเงินมีน้ำหนักใกล้เคียงด้านไม่ใช่การเงิน ทั้งนี้การที่ผลการดำเนินงานด้านการเงินมีระดับความคิดเห็นที่ต่ำกว่าผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เกิดจากการที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอของประเทศไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันกับผู้ผลิตรายใหญ่ เช่น จีน อินเดีย บังคลาเทศ ปากีสถาน ที่มีกำลังการผลิตและเทคโนโลยีทันสมัยและมีค่าแรงที่ถูกกว่า ส่งผลให้ราคาของสินค้ามีราคาถูกกว่า สินค้าที่ผลิตจากประเทศไทย ผู้ประกอบการไทยสูญเสียยอดขายซึ่งประกอบกับต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการปรับค่าแรง ทำให้ผลประกอบการทางด้านการเงินของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับปานกลางและมีกำไรบ้างเล็กน้อย และตามโมเดลการวิจัยพบว่าอิทธิพลของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน โดยมีความสามารถทางนวัตกรรมทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่านพบว่ามีอิทธิพลเท่ากับ 0.539 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Li-An Ho (2011) และผลการวิจัยคุณภาพ ที่พบว่าผู้ประกอบการได้หาทางกำหนดกลยุทธ์ต่างๆเพื่อความอยู่รอดพร้อมกับมองหาโอกาสทางการแข่งขันเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ โดยอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทยมีความสามารถทางนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ มีการวิจัยค้นคว้า ทดลอง ผลิตต้นแบบใหม่ๆ เพื่อลองตลาด ดึงดูดลูกค้าได้ มีนวัตกรรมการจัดการด้วยการหาแหล่งวัตถุดิบราคาถูกมาดัดแปลงสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า มีการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์แบบไทยๆ เพื่อยืดตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติ สร้างสัญลักษณ์และตราสินค้าเพื่อการจดจำ มีการวางแผนปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น บริการจัดส่งสินค้าทั้งในและต่างประเทศ ในทันทีที่มีการซื้อสินค้าเกิดขึ้น เป็นการลดภาระให้กับผู้ซื้อที่จะต้องแบกสินค้าไปยังขนส่ง จูงใจให้เกิดการซื้อง่ายขึ้น

ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยมีความสามารถทางนวัตกรรมขององค์การทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่าน สอดคล้องกับ Power and Waddell (2004) ที่นำเสนอกรอบและแนวความคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมองค์การและประสิทธิภาพขององค์การในด้านบวก

3. ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบทงตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าอิทธิพลของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน มีอิทธิพลเท่ากับ 0.112 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shahid Mahmood, Faisal Qadeer and Aftab Ahmad (2015) ที่พบว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม และ ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างชัดเจนต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การในอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศปากีสถาน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยคุณภาพ ที่พบว่าอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอของไทย จำเป็นต้องเร่งปรับตัวเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน มีการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง องค์การมีการเรียนรู้แสวงหาความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จากงานวิจัย เชิงคุณภาพ พบว่าอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอสามารถแก้ไขปัญหาเรื่องค่าแรงที่มีราคาสูงกว่าคู่แข่งซึ่งเป็นปัญหาที่ถูกกล่าวถึงเป็นอันดับต้นๆ เนื่องจากค่าแรงของประเทศไทยมีอัตราสูงกว่าประเทศผู้ผลิตรายใหญ่ กระทรวงแรงงานฟิลิปปินส์ ได้ทำการรวบรวมข้อมูลสถิติค่าแรงขั้นต่ำของประเทศต่างๆในอาเซียน โดยเป็นข้อมูลล่าสุด ณ วันที่ 31 มกราคม 2017 พบว่าประเทศที่มีค่าแรงถูกที่สุดในกลุ่มประเทศอาเซียนคือ ประเทศพม่า มีค่าแรงถูกที่สุดในกลุ่มประเทศอาเซียน คือ วันละ 90 บาทเท่านั้น ประเทศที่ค่าแรงถูกรองลงมา คือ ประเทศลาว ที่มีอัตราค่าแรงขั้นต่ำ 125 บาทต่อวัน ในขณะที่ประเทศกัมพูชามีค่าแรงขั้นต่ำอยู่ที่วันละ 162 บาท และค่าแรงขั้นต่ำของประเทศเวียดนาม ใกล้เคียงกับกัมพูชา อยู่ที่ 156-173 บาท ฟิลิปปินส์ ซึ่งเป็นหนึ่งในประเทศที่ค่าแรงแพงที่สุดในอาเซียน อัตราค่าแรงอยู่ที่ 197-341 บาท แล้วแต่ภูมิภาค ส่วนอินโดนีเซียก็มีค่าแรงแตกต่างกันไปในแต่ละรัฐ ตั้งแต่ 99-271 บาท เช่นเดียวกับมาเลเซีย ที่ค่าแรงลดหลั่นกันไปตั้งแต่ 241-260 บาท ประเทศกลุ่มนี้มีค่าแรงใกล้เคียงกับไทย โดยประเทศไทยมีค่าแรงขั้นต่ำ 300-310 บาท ซึ่งนับว่าแพงเป็นที่ 2 ในอาเซียน รองจากค่าแรงในเขตเมืองใหญ่ของฟิลิปปินส์ นอกจากนี้ยังมีการเสนอขึ้นค่าแรงให้สอดคล้องกับค่าครองชีพเป็น 410 บาทภายใน 3 ปี ด้วยเหตุนี้ปัญหาเรื่องต้นทุนค่าแรงของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทยซึ่งเป็นปัญหาอันดับต้นๆที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องหาทาง แก้ไขด้วยการขยายกำลัง การผลิตไปยังประเทศเพื่อนบ้านที่มีค่าแรงถูกกว่าและอยู่ในเขตปลอดภาษีส่งผลให้ผลการดำเนินงานกลับมาดีขึ้น จากต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังต้อง

เผชิญกับปัญหาจำนวนแรงงานไทยที่เข้าสู่อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอของไทยมีจำนวนลดลง จากปัจจัยในการย้ายถิ่นฐาน ค่านิยมในการประกอบกิจการตนเองและการทำงานอื่น ๆ ที่มีความสบายกว่าการทำงานในโรงงาน ทำให้ประเทศไทยประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานระดับล่าง รวมถึงปัญหาการเข้าสู่วัยเกษียณของผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูงที่อยู่ในอุตสาหกรรม ซึ่งผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณได้ยืนยันและแสดงให้เห็นสัดส่วนช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นฝ่ายบริหารของกิจการว่า เป็นผู้บริหารที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีสัดส่วนมากที่สุดคือ ร้อยละ 40.8 รองลงมาคือผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีสัดส่วนรองลงมาคือ ร้อยละ 36.3

ด้วยเหตุนี้ อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย จึงจำเป็นต้องเร่งหาทางแก้ไข ปัญหาเรื่องแรงงานให้สามารถอยู่รอดต่อไปและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้จงได้ด้วยการบริหารในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอได้นำกลยุทธ์การกระจายกำลังการผลิตออกสู่ชนบท เพื่อเปิดโอกาสในการมีงานทำให้กับแม่บ้าน ผู้สูงอายุ ที่ยังคงอยู่ในชนบทได้มีงานทำพร้อมๆ กับการดูแลครอบครัว ก่อให้เกิดรายได้มีคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กร ในส่วนของการขาดแคลนแรงงานทักษะในระดับช่างเทคนิคและวิศวกรรมสิ่งทอ ผู้ประกอบการได้ร่วมกับสถาบันพัฒนาสิ่งทอแห่งประเทศไทย และกระทรวงอุตสาหกรรมทำการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ ด้วยการวิเคราะห์สาเหตุและวางแผนจัดการกำลังคนอย่างรัดกุมร่วมกันหน่วยงานต่างๆ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ ในการส่งเสริมให้ผู้จบปวช และ ปวส สามารถเทียบโอนการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยได้ ทำให้ประเทศไทยมีโอกาสในการสร้างแรงงานที่มีฝีมือแก้ปัญหการขาดแรงงานที่มีฝีมือ หรือการออกแบบหลักสูตรร่วมกับกระทรวงอุตสาหกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เรียนรู้การปฏิบัติงานจริงจากสถานประกอบการ เป็นการเสริมสร้างทักษะและความเชี่ยวชาญในงานอย่างตรงตามสาขา ทำให้มีแรงงานที่มีศักยภาพและมีฝีมือเข้าสู่ระบบ และยังเป็นการทำงานที่ประสานกันระหว่างสถาบันในระดับวิชาชีพและระดับอุดมศึกษา เกิดการแลกเปลี่ยนทักษะและประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติงานในสถานที่จริง ทำให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยวิธี การใหม่เพื่อนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในด้านต่างๆ ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในอนาคตได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Paraskevi Dekoulou and Panagiotis Trivellas (2014)พบว่าองค์การแห่ง การเรียนรู้และประสิทธิภาพองค์การมีความสัมพันธ์แบบเชิงบวก ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัท ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการปรับปรุงเพื่อให้เกิดการพัฒนาและนวัตกรรมรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ เพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน

นอกจากการปรับตัวในด้านแรงงานแล้ว การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยรวม (Total Customer Satisfaction) เป็นประเด็นสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้ประกอบการ เนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้าสัมพันธ์กับยอดขายในทางบวก จากงานวิจัย

เชิงคุณภาพพบว่า ผู้ประกอบการมีกระบวนการเรียนรู้ความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยการสำรวจ สอบถามความคิดเห็น ทำงานร่วมกัน พัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อทดลองทดสอบ ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและจงรักภักดีต่อองค์กร

การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมนับเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ผู้ประกอบการสิ่งทอไทยสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้จะมีการนำ ISO 14000 ซึ่งข้อกำหนดสากลสำหรับระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือแล้ว ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมด้วยการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย มีการบำบัดน้ำเสียที่เกิดจากการดำเนินงาน การนำวัสดุจากธรรมชาติเข้ามาใช้กระบวนการผลิตทำให้สามารถสร้างความแตกต่างและเข้ากับกระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่นานาประเทศให้ความสำคัญ อย่างเช่น มาตรการที่สหภาพยุโรป (อียู) เพิ่งประกาศใช้เป็นกฎหมายไปเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2550 คือ ระเบียบ REACH ซึ่งเป็นระเบียบควบคุมการผลิตและการใช้สารเคมีที่มีความเสี่ยงสูงอย่างเข้มงวด ตลอดสายโซ่การผลิตพัฒนามาจากร่างระเบียบว่าด้วยสารเคมี (Registration Evaluation and Authorization of Chemicals : REACH) ที่มีมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 ทำให้ผู้ประกอบการที่สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้ เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลทางบวกแก่ผลการดำเนินงาน

ในด้านของการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อผลการดำเนินงาน เช่น โปรแกรม SAP, ERP, CPS ส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินในทุกกระบวนการ และพัฒนาให้เกิดความกระชับมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นได้ เนื่องจากเทคโนโลยีช่วยให้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานในทุกขั้นตอนได้อย่างทั่วถึง และช่วยวิเคราะห์ผลงงานที่เกิดขึ้นว่ามีของเสีย เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ทำให้สามารถเข้าไปบริหารจัดการเพื่อเพิ่มมูลค่าได้อย่างรวดเร็ว

4. ความสามารถทางนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน

อุตสาหกรรมสิ่งทอของไทยกำลังเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากคู่แข่งมีความได้เปรียบจากต้นทุนที่ต่ำกว่า ไม่ว่าจะเป็นในด้านวัตถุดิบ เทคโนโลยี และค่าแรง ทั้งนี้ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมจะช่วยลดความเสี่ยงขององค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพให้การดำเนินงานขององค์กรได้ Tidd et. Al (2005) จากการศึกษาความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการ และนวัตกรรมการตลาด พบว่าค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทยที่มีค่ามากไปหาน้อย คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการ และนวัตกรรมการตลาด และเมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักพบว่า นวัตกรรมการจัดการ สูงที่สุด รองลงมาเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมการตลาดมีค่าน้อยที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Karaveg, Thawesaengskulthai and

Chandrachai (2013) ที่พบว่าเนื่องจากนวัตกรรมการจัดการเปรียบเสมือนพื้นฐานที่ทำให้การดำเนินงานมีความรวดเร็วถูกต้องแม่นยำมากขึ้น จึงมีการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน สร้างความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ ช่วยกระตุ้นให้เกิดการค้นหานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา และ Paraskevi Dekoulou and Panagiotis Trivellas (2014) พบว่านวัตกรรมการจัดการยังช่วยสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมการตลาดตามมาอีกด้วย

ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร พบ ด้านที่ไม่ใช้การเงินมี มีระดับความคิดเห็นสูงกว่าด้านการเงินอย่างชัดเจน แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยตามโมเดลการวิจัยด้านการเงินมีน้ำหนักใกล้เคียงกับผลการดำเนินงานด้านไม่ใช้การเงิน และตามโมเดลการวิจัยพบว่าความสามารถทางนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อผลกระทบบางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน พบว่ามีอิทธิพลเท่ากับ 0.739 ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยคุณภาพ ที่ว่าองค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสินค้า การจัดการและการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนไป

การที่อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอของไทย มีระดับความคิดเห็นเรื่องนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มาเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาคือนวัตกรรมจัดการและนวัตกรรมทางการตลาด เนื่องจากสินค้าของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอเป็นสินค้าที่มีฤดูกาล ทำให้มีการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา ประกอบกับผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมที่มีเงินทุนต่ำกว่า 100 ล้านบาท ทำให้ระดับความคิดเห็นทางด้านนวัตกรรมทางการจัดการและนวัตกรรมทางการตลาดมาเป็นอันดับรองๆ เพราะการลงทุนนวัตกรรมจัดการด้วยเทคโนโลยีและการเปิดตลาดใหม่ๆ โดยเฉพาะในต่างประเทศจำเป็นต้องใช้ต้นทุนที่สูง แต่เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักของโมเดลการวิจัยพบว่า ค่าน้ำหนักของนวัตกรรมจัดการมีค่าน้ำหนักที่สูงที่สุด สอดคล้องงานของ Lawson & Samson (2001) และ TatiKonda and Montoya-Weiss (2001) ที่พบว่าความสามารถทางนวัตกรรมขององค์การเกิดจากการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และสถิตอยู่ในทุกกระบวนการหลักขององค์การ ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบสินค้าที่ทันสมัยตรงตามความต้องการของผู้ใช้ เช่น มุ้งกันยุง ผ้าฆ่ากันไฟ เสื้อผ้าบอกอุณหภูมิ ผ้าผสมคอลลาเจน การแสวงหาวัตถุดิบที่ต้นทุนถูกลงในขณะที่คุณภาพเท่าเดิม หรือดีกว่าเดิม การจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพด้วยเทคนิควิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของบริษัท เช่น การย้ายการผลิตออกสู่ท้องถิ่นเพื่อให้แรงงานสามารถทำงานใกล้บ้านได้ไม่จำเป็นต้องย้ายเข้าเมือง การขยายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่าประเทศไทย สอดคล้องกับงานวิจัยของซูชิฟ เอื้อการณ์ และคณะ (2557) ที่เสนอว่า รัฐบาลควรจัดตั้ง “นิคมอุตสาหกรรมสิ่งทอ” เพื่อให้เป็น Hub สิ่งทอของ ประเทศ โดยตั้งอยู่แนวรอยต่อตะเข็บชายแดนไทยติดประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อแก้ไขปัญหา การขาดแคลนแรงงานและส่งเสริมให้มีการลดต้นทุนการผลิต ก่อให้เกิดการพึ่งพาอาศัย เทคโนโลยี เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยร่วมกัน

นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังให้ความสำคัญกับบริหารจัดการระบบเพื่อให้ได้รับใบรับรองมาตรฐานสากลหรือที่เรียกว่า ISO (International Organization for Standardization) อันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ การนำโปรแกรมหรือระบบการจัดการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้งาน รวมถึงการปรับตัวเข้ากับยุคดิจิทัล ที่ลูกค้านิยมซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้นเรื่อยๆ เป็นการเปิดตลาดบนโลกออนไลน์ทำให้การเข้าถึงตัวผู้ซื้อโดยตรงเป็นเรื่องง่ายส่งผลต่อโอกาสทางการค้าที่ขยายตัวได้เพิ่มมากขึ้น นวัตกรรมทั้งหมดเกิดภายใต้บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Calantone et al. (2002) และ Zaltman et al. (1973) ที่พบว่าองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น จะประสบความสำเร็จที่ดีกว่าและสามารถตอบสนองสภาพแวดล้อมได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอของไทย จึงส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เนื่องจากสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงาน เพิ่มโอกาสในการเข้าสู่ตลาด เพิ่มความเชื่อมั่นในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าใจ ความต้องการของลูกค้าอย่างตรงประเด็นยิ่งขึ้น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายทางธุรกิจ ได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่เพื่อใช้พัฒนาการดำเนินงานต่อไปในอนาคต

5. วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีอิทธิพลเท่ากับ 0.360 โดย วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังสององค์ประกอบย่อยพบว่า เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกันมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับการพิจารณาค่าน้ำหนักตามโมเดลการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยคุณภาพที่สรุปได้ว่าการมีเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร การรวมพลังทำงานให้ตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ของพนักงานในทุกระดับ ทำให้เกิดการบูรณาทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมวัฒนธรรมในการเรียนรู้ เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับ Marquardt (2002) ที่กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องทำให้ทุกคนรู้และเข้าใจในเป้าหมายเพื่อจะได้มีแนวทางการปฏิบัติที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นพลังผลักดันความสำเร็จให้องค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jashapara (2003) และ Lopez et. Al.(2004) พบว่าการมีวิสัยทัศน์ในระยะยาวและวัฒนธรรมในการร่วมมือกันทำให้เกิดแบ่งปันความรู้ ส่งผลให้ต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร ในขณะที่การประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ให้เท่าทันกระแสโลก การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร โอกาสและอุปสรรคเพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแข่งขัน เพื่อให้เกิดความพร้อมและสามารถก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำได้ จากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผู้ประกอบการไทยมีความสามารถในการ

สร้างกลยุทธ์เพื่อแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความรวดเร็วถูกต้องยิ่งขึ้น กลยุทธ์การลดต้นทุนในการดำเนินงาน กลยุทธ์การบริหารจัดการค่าจ้าง กลยุทธ์การจัดหาแรงงาน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและความโดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า กลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนกำลังคนให้เพียงพอ การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการดำเนินงาน การได้ใบรับรองมาตรฐานคุณภาพในระดับสากล กลยุทธ์เหล่านี้เกิดจากการวางแผนธุรกิจที่มีวิสัยทัศน์ และพันธกิจเพื่อการปฏิบัติงานภายใน มีคู่มือในการปฏิบัติงาน ผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณสรุปได้ว่าวิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลังมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

6. ทิมพลวัตส่งผลกระทบต่อทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

ทิมพลวัตส่งผลกระทบต่อทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีอิทธิพลเท่ากับ 0.136 ทิมพลวัตประกอบด้วยสององค์ประกอบย่อย ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าระดับความคิดเห็นของด้านการฉีกกำลังในทีมงานมีค่าสูงกว่าด้านปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต แต่เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักพบว่ามีความใกล้เคียงกันทั้งสององค์ประกอบ แต่อย่างไรก็ตาม อิทธิพลทางตรงเชิงบวกของทิมพลวัตที่มีต่อศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับปัจจัยสาเหตุอื่น เนื่องจากอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอส่วนใหญ่ยังคงมีโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชา พนักงานปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้า โดยมีวิศวกรและช่างเทคนิคเป็นผู้ควบคุมการผลิต มีการศึกษาในระดับที่สูงกว่าคนงาน ทำให้บรรยากาศในการแสดงความคิดเห็นและการเสนอแนะทางต่างๆ เกิดขึ้นได้ไม่มาก อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ทิมพลวัตมีความสัมพันธ์กับศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก เนื่องจากการปรับตัวของธุรกิจให้มีศักยภาพและมาตรฐานเท่าเทียมกับคู่ค้ารายใหญ่ ส่งผลให้พนักงานต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพในสภาพการทำงานแบบห่วงโซ่คุณค่าในยุคโลกาภิวัตน์ มีการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบคุณภาพ และเรียนรู้งานจากภายนอกเช่น ซัพพลายเออร์หรือบริษัทจ้างผลิต มีระบบตรวจข้อบกพร่องของกระบวนการที่รวดเร็วเพื่อการแก้ไขปัญหาในทันที ใช้เทคโนโลยีให้ทันสมัยเพื่อการประสานงานร่วมกัน สอดคล้องกับ Michael E. Porter (1998) ที่เสนอต้นแบบคลัสเตอร์อุตสาหกรรม (Industrial cluster) ในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันโดยอาศัยการเชื่อมโยงขององค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ออกสู่ตลาดและยกระดับความสามารถในการแข่งขันร่วมกัน

7. ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีอิทธิพลเท่ากับ 0.857 ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่มีสององค์ประกอบย่อย ด้านการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์มีระดับความคิดเห็นสูงกว่าด้านให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอาใจใส่ และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักพบว่ามีความสอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยคุณภาพ ที่ว่าอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอมีความจำเป็นต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าแบบเสรีได้ ดังนั้นบทบาทของผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน การบริหารงานอย่างตรงไปตรงมา มีระบบและมีเหตุผล เป็นสิ่งที่พนักงานให้การยอมรับและเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน การมองเห็นคุณค่าในตัวพนักงานทำให้องค์การสามารถรักษาทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่มีฝีมือเอาไว้ได้ ประกอบกับพนักงานต้องการให้ความคิดและผลงานของตนเป็นที่ยอมรับโดยองค์การและเพื่อนร่วมงาน การกระตุ้นให้พนักงานใช้ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ที่ส่งผลดีต่อการดำเนินงานจึงเป็นเหมือนการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถออกมานอกจากนี้การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานสามารถปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์และผลงานที่มีคุณภาพออกมาได้ดีกว่าในสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะกับการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Muhammad Atig (2013) ที่ทำการวิจัยในอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศปากีสถาน และพบว่าผลของภาวะผู้นำที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 4 ด้าน คือ การเป็นผู้นำที่เป็นมิตรกับความคิดใหม่ๆ การฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือแรงงาน การถ่ายโอนข้อมูล และการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานพบว่าตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญในการสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สามารถสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยของ Juanru Wang, Jin Yang, Yajiong Xue (2017) พบว่า ความเป็นอยู่ที่ดีโดยมีการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรกลางส่งผลกระทบต่อความสามารถทางนวัตกรรมของบุคคล นอกจากนี้ Suanpleng (2009), Yosyingyong (2009)) ได้เสนอว่าองค์การสมัยใหม่สามารถเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ด้วยการปรับปรุง ประยุกต์ เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์การ นำไปสู่การเป็นองค์การนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่จะต้องสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมกับการปรับปรุง ประยุกต์ และเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้และความสามารถทางนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยที่ได้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) เพื่อนำมาใช้เป็นหลักฐานสำหรับการศึกษาต่อไปในอนาคต และประโยชน์ในเชิงการจัดการ (Managerial Contributions) โดยสามารถนำข้อเท็จจริงที่ค้นพบมาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสำหรับผู้ประกอบการทั้งในอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอเอง หรือในอุตสาหกรรมธุรกิจอื่นที่เห็นความสำคัญในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน นอกจากนี้ผลการวิจัยนี้ยังสามารถนำมาใช้ยืนยันถึงรูปแบบการเรียนรู้และการปรับตัวของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทยในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2561 เพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมและผลประกอบการตามเป้าหมาย สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ในการแข่งขันระดับประเทศ โดยเฉพาะปัญหาเรื่องค่าแรงของประเทศไทยที่สูงกว่าหลายประเทศในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งควรส่งเสริมทางออกให้ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวเพื่อการแข่งขันได้

1. ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions)

การวิจัยนี้เป็นการบูรณาการ ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource Base View of the Firm) และ ทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการ (Knowledge-based Theory of the Firm) และ ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำมาอธิบายอิทธิพลของตัวแปรในโมเดลการวิจัย และนำมาศึกษาวิจัยกับอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอของประเทศไทยที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากมีสัดส่วนมูลค่าเพิ่มต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเป็นอันดับที่ 4 รองจาก อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมเครื่องจักรสำนักงาน และอุตสาหกรรมยานยนต์ ตามลำดับ งานวิจัยนี้มีประโยชน์ในเชิงทฤษฎีด้วยการศึกษาปัจจัยสาเหตุของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพการเรียนรู้ที่สามารถส่งผลกระทบต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎีมาอธิบายกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

1.1 ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource Base View of the Firm) เป็นทฤษฎีที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการจัดการทรัพยากรภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยมีมุมมองจากจากฐานทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้และความสามารถขององค์กรมาบูรณาการให้เกิดลักษณะสำคัญที่ต่อการแข่งขัน 4 ประการ คือ การมีคุณค่า, หายาก, ยากแก่การนำมาทดแทน และยากต่อการเลียนแบบ ทั้งนี้

ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจะอยู่บนพื้นฐานความสามารถของพนักงานในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 ทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการ (Knowledge-based Theory of the Firm)

เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับความรู้ของกิจการในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีค่ามาก เพราะความรู้ย่อมถูกดึงมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และพัฒนาการดำเนินงาน แต่ในขณะเดียวกันความรู้ที่พร้อมจะถูกใช้งานต้องมีอยู่ในตัวพนักงาน ความรู้ความสามารถประสบการณ์ของบุคคลในองค์กรจึงเป็นปัจจัยหลักข้อหนึ่งของทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการ และนอกจากความรู้จะช่วยสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแล้ว ยังสามารถช่วยขยายขีดความสามารถขององค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้ ทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการจึงสามารถนำมาใช้อธิบายศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

1.3 เพื่อเป็นการสร้างความชัดเจนในการศึกษาแนวคิดเรื่องศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย ซึ่งพบว่าปัจจัยสาเหตุทั้ง 3 ประการ คือ วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ทีมพลวัต และผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ ส่งผลเชิงบวกต่อศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ เกิดการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง และเกิดการทดลองแนวทางใหม่ๆ

1.4 เป็นการศึกษาถึงผลลัพธ์ของศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรทั้ง 3 ด้าน คือ นวัตกรรมการจัดการ นวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ซึ่งยังไม่เคยมีการวิจัยผลลัพธ์ของศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อนวัตกรรมทั้ง 3 ด้าน คือ ผลิตภัณฑ์ การจัดการ และการตลาดในกรอบวิจัยเดียวกัน จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาสามารถนวัตกรรมในองค์กรในด้านอื่นๆ ได้ต่อไปในอนาคต

1.5 งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ (Causal Relationship) ของศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เกิดจากการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบของศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ด้าน ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง การทดลองแนวทางใหม่ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรผล ได้แก่ ความสามารถทางนวัตกรรมที่แบ่งออก 3 ด้าน คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมการจัดการ และนวัตกรรมการตลาด และผลการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยสาเหตุของศักยภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง ทีมพลวัต และผู้นำแห่งทศวรรษใหม่ โดยผู้วิจัยใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อเป็นการยืนยันข้อมูล สามารถนำมาใช้ทดสอบสมมุติฐานทั้ง 7 ข้อ ยืนยันความสัมพันธ์และอิทธิพลต่อตัวแปร

1.6 งานวิจัยนี้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทยที่จำเป็นต้องเร่งปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นอาจประสบปัญหาจนต้องปิดกิจการเนื่องจากขาดความสามารถในการแข่งขัน เพราะคู่แข่งของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในปัจจุบันมิใช่คู่แข่งในประเทศเพียงเท่านั้น แต่ยังคงเผชิญกับคู่แข่งจากต่างประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการต้องเร่งเรียนรู้และกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบ ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทยได้นำกลยุทธ์หลากหลายรูปแบบมาใช้เพื่อต่อสู้คู่แข่ง เป็นประโยชน์ในเชิงทฤษฎีเพื่อใช้ในการศึกษารูปแบบกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในอนาคต

2. ประโยชน์เชิงนโยบาย (Policy Contribution)

2.1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายในการพัฒนาสิ่งทอของประเทศไทยเพื่อให้สามารถแข่งขันและมีศักยภาพในการก้าวสู่การเป็นผู้นำได้ในตลาดโลก ในรูปแบบแผนระยะสั้น เช่น แผนสนับสนุนการจัดหาแรงงานให้พอเพียงกับกำลังการผลิต แผนสนับสนุนเงินทุนหมุนเวียนสำหรับผู้ประกอบการที่กำลังประสบปัญหาทางการเงิน แผนการสร้างความร่วมมือของผู้ประกอบการสิ่งทอต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ และแผนระยะยาว เช่น แผนการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานสู่ความเป็นเลิศสำหรับผู้ประกอบการ แผนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้ประกอบการสิ่งทอในประเทศและต่างประเทศ แผนการยกระดับบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจแบบครบวงจร เป็นต้น

2.2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรศึกษาให้เหมาะสมกับการสร้างแรงงานที่มีฝีมือและความเชี่ยวชาญให้กับผู้ประกอบการด้านสิ่งทอของประเทศ โดยการวางแผนร่วมกันอย่างเป็น ระบบทุกภาคส่วน เพื่อตอบสนองนโยบาย Thailand 4.0 และอุตสาหกรรม 4.0 ของประเทศไทย เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ นักเรียน นักศึกษา และแรงงาน มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรช่างเทคนิคที่มีคุณภาพเหมาะสมกับอุตสาหกรรม ให้สอดคล้องกับนโยบายขับเคลื่อนเศรษฐกิจของรัฐบาล สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและ นวัตกรรมแห่งชาติ รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาของประเทศ ซึ่งแนวทางการสร้างแรงงานยุคอุตสาหกรรม 4.0 นั้น ต้องเป็นแรงงานที่มีทักษะและเชี่ยวชาญ ดังนั้นหน่วยงานด้านการศึกษา ต้องพัฒนาหลักสูตรการศึกษาแบบสะเต็ม(STEM Education) ที่ผู้เรียนต้องมีความสามารถด้านวิทยาศาสตร์ (Science) เทคโนโลยี (Technology) วิศวกรรมศาสตร์(Engineering) และคณิตศาสตร์ (Mathematics) อีกทั้งมีความสามารถในการสื่อสารและทักษะทางอารมณ์ (Soft skills)ที่เหมาะสม มีการฝึกอบรมความรู้ด้านไอทีที่มีเกี่ยวข้องกับการทำงาน มีการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมแบบ Project Based learning พร้อมไปกับการพัฒนาบุคลากรในสถาบันการศึกษาเพื่อมีความพร้อมและสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ทันสมัยสู่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้าง

เครือข่ายความร่วมมือพัฒนาทักษะด้านเทคนิคโดยการจับมือระหว่างสถาบันการศึกษาและผู้ประกอบการเพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติงานจริง มีการแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนา ร่วมกันระหว่างภาคการศึกษาและภาคธุรกิจ การสร้างความตระหนักรู้ในอาชีพช่างเทคนิคและอุตสาหกรรมการผลิต เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศ

2.3 เพื่อใช้เป็นแนวทางและนโยบายในการพัฒนาฝีมือและศักยภาพแรงงานก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานในระดับประเทศ โดยนำไปใช้ในการกำหนดหัวข้อการจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการเตรียมความพร้อมและยกระดับฝีมือแรงงาน โดยหน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือแรงงานของประเทศ ได้แก่ กรมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน โดยเป็นการบูรณาการทักษะที่จำเป็นของแรงงานในการพัฒนาสายงานอาชีพด้วยองค์ความรู้ทางการจัดการ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเองและองค์กรให้สอดคล้องกัน การไม่ปิดกั้นตนเองและพร้อมที่จะทำงานและเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น มีกระบวนการในการทำงานและการวางแผนอย่างเป็นระบบ การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการทำงานที่พัฒนายิ่งขึ้นกว่าเดิม ทำให้แรงงานมีความเข้าใจในภาพรวมของธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้องค์กรสามารถแข่งขันในยุคการค้าเสรีได้ดียิ่งขึ้น

3. ประโยชน์ทางการจัดการธุรกิจ

3.1 เพื่อการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร และแผนการพัฒนาทักษะที่จำเป็น ในการพัฒนาองค์กร ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น ผู้ประกอบการยกระดับการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เน้นการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ด้วยการพัฒนาอบรมพนักงานทั้งองค์กรให้ตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงานและวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ลักษณะของอุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมที่ยังต้องใช้แรงงานจำนวนมากปฏิบัติงานแบบแยกส่วนกันทำงาน (Division of labor) ดังนั้นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการฝึกอบรมจะทำให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นองค์รวมมากยิ่งขึ้น การนำรูปแบบการจัดการเพื่อการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เช่น TQM, KAIZEN, LEAN ORGANIZATION มาพัฒนาช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมในการเรียนรู้ร่วมกันและการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สมเหตุผล ทั้งนี้ผู้ประกอบการควรมีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนาและการดำเนินงานเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งเกิดเป็นวงจรแห่งการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งขึ้นมา

3.2 เน้นการสร้างเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม มีการวางแผนงานล่วงหน้าเพื่อบริหารความเสี่ยง เน้นการแก้ไขปัญหาขององค์กรร่วมกัน ไม่ผลักภาระให้เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพียงฝ่ายเดียว อาทิ การให้พนักงานออกแบบผลิตภัณฑ์ทำงานร่วมกับ

วิศวกรเพื่อหามุมมองที่แตกต่างลงตัว มีวางแผนการประชุมร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อประสิทธิภาพในการสื่อสารอย่างทั่วถึงในทุกระดับการทำงานและยังเป็นการเปิดเส้นทางการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลสามารถไหลผ่านอย่างทั่วถึงทันต่อความจำเป็นในการบริหารงาน นำระบบเทคโนโลยีในการสื่อสารที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อความถูกต้องรวดเร็วของข้อมูล เปิดโอกาสนำเสนอปัญหาและหาทางแก้ไขร่วมกันอยู่บนหลักการของเหตุผล ส่งเสริมการสร้างคุณค่าในการทำงานร่วมกัน ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน ส่งเสริมคนเก่งด้วยการยกย่องและการให้รางวัล เปลี่ยนจากการทำงานตามสั่งเป็นการทำงานด้วยความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางการพัฒนาสิ่งที่เป็นอยู่ให้ดีกว่าเดิม แสวงหาและรักษาพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้สิ่งที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติม

3.3 เป็นแนวทางสำหรับการคัดเลือกผู้นำที่เปิดกว้างรับแนวคิดใหม่เพื่อการพัฒนา ยึดหลักเหตุผลและคุณธรรมในการดำเนินงานเพื่อสร้างความไว้วางใจ มุ่งมั่นยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อความเป็นเลิศ นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมและทันสมัย ใช้เทคโนโลยีใหม่เข้าช่วยเพื่อการปรับปรุงการดำเนินการ เช่น SAP ERP กระตุ้นให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ด้วยการเอาใจใส่สภาพแวดล้อม สวัสดิการในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะจะเป็นสถานที่ทำการสีเขียว สวัสดิการร้านอาหาร หอพัก รถรับส่งพนักงาน ร้านกาแฟ ร้านสะดวกซื้อ และอื่นๆ เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถเอาไว้ และดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพให้เข้ามาร่วมงานด้วย

3.4 ผู้ประกอบการเกิดความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของการแข่งขันอย่างเสรีโดยมีความสามารถด้านนวัตกรรมเข้ามามีบทบาทที่สำคัญ ตระหนักถึงการทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าและความรวดเร็วในการปรับตัวเพื่อตอบสนองตลาดเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบที่สำคัญด้วยต้นทุนที่ได้เปรียบสามารถหาได้ในพื้นที่และมีความเป็นเอกลักษณ์ เช่น เส้นใยสัปปะรด และอื่นๆ การพัฒนาบริการเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและสร้างฐานลูกค้าใหม่ ยกตัวอย่างเช่น การให้บริการจัดส่งสินค้าถึงจุดหมายปลายทางด้วยขั้นตอนที่เรียบง่ายสะดวกสำหรับผู้สั่งซื้อทำให้ยอดขายเพิ่มมากขึ้น ความสามารถในการบริหารห่วงโซ่อุปทาน หรือนวัตกรรมด้านการจัดการเพื่อตอบโจทย์ความอยู่รอดในการแข่งขัน อาทิ การทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์เพื่อวัตถุดิบที่ได้มาตรฐานมีการจัดส่งที่ตรงเวลา หรือการทำงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาเพื่อให้สามารถผลิตและส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้ตรงตามแผนงาน การปรับโครงสร้างของกิจการเพื่อเน้นความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถตอบสนองกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มอาชีพที่มีความต้องการเสื้อผ้าสิ่งทอแตกต่างกัน

3.5 เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจาก

ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะมีบุคลากรที่มีทักษะในการทำงานที่มีความปราณีดีและมีคุณภาพที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่ทว่าสถานการณ์ในปัจจุบันอุตสาหกรรมธุรกิจกลับต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานทั้งในระดับพนักงานปฏิบัติงานและในระดับผู้บริหาร เนื่องจากค่านิยมของคนไทยให้ความสำคัญกับการเรียนในระดับอุดมศึกษามากกว่าการเรียนวิชาชีพ ประกอบกับคนรุ่นใหม่นิยมทำงานในสถานที่ที่มีความสะดวกสบายต่างจากบรรยากาศในโรงงาน ทำให้ผู้ประกอบการต้องหันมาเอาใจใส่ต่อการวางแผนกำลังคนในระดับต่างๆ ขององค์กร ด้วยการร่วมมือกับสถานศึกษาเพื่อร่วมกันพัฒนาแรงงานฝีมือให้ตรงตามความต้องการ การให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาที่มีความสามารถ การฝึกอบรมพนักงานที่มีศักยภาพให้สามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารในวันที่ยุคนเก่าต้องเกษียณอายุ การมองหาแหล่งแรงงานที่มีอัตราค่าแรงถูกกว่าเช่นบริเวณชายแดนของประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยในอนาคตอาจศึกษากลุ่มผู้ประกอบการรายย่อยหรือ SME ในธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกเครื่องนุ่งห่ม เนื่องจากกระแสการท่องเที่ยวในประเทศไทยยังได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาลและมีความนิยมจากจากนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ หากภาครัฐและเอกชนสามารถร่วมมือกันจัดโครงการกระตุ้นการซื้อสินค้าเครื่องนุ่งห่มจากผู้ประกอบการไทย จะสามารถกระตุ้นเศรษฐกิจและเพิ่มกระแสการไหลเวียนของเงินตราให้กับผู้ประกอบการชาวไทยได้
2. ควรทำการศึกษาในระดับบุคคลเพื่อศึกษามุมมองปัจจัยสาเหตุของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้จากมุมมองของพนักงานสามระดับ คือ ระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบน เพื่อทำการเปรียบเทียบกับผลการศึกษาและนำมาปรับปรุงให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจอุตสาหกรรมได้สมบูรณ์ชัดเจนยิ่งขึ้น
3. นำกรอบและแนวความคิดของการวิจัยในครั้งนี้ ไปศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรมกลุ่มอื่นเพื่อศึกษารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทที่แตกต่างกันเนื่องจากศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งการทำงานในแบบที่เป็นวิทยาศาสตร์ มีการบริหารที่เป็นระบบ สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง กลุ่ม และองค์กร เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงไป การศึกษาในครั้งต่อไป จึงควรทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมธุรกิจต่างๆ

4. ในยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงานเพิ่มอย่างรวดเร็ว ควรทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของเทคโนโลยีและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาธุรกิจในอนาคต

5. ทำการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้กับความสามารถในการจ้างงานภายนอก (Out Sourcing) ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพราะปัจจุบันธุรกิจอุตสาหกรรมไม่ต้องการแบกภาระต้นทุนในการดำเนินงาน

6. ทำการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้และความสามารถในการจัดการแรงงานต่างด้าว ในอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอเพราะแรงงานต่างด้าวยังคงเป็นตัวช่วยที่สำคัญในกำลังการผลิตของสิ่งทอในประเทศไทย

7. ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ(Organization Innovation) ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอว่าในบริบทนี้มีการสร้างนวัตกรรมองค์การรูปแบบใหม่ๆขึ้นมาอย่างไรบ้าง เช่น การกระบวนการจัดการให้สั้นลง(Reduced Administrative process) หรือการลดค่าใช้จ่ายในธุรกรรมขององค์การลง (Reduced transaction costs) การเพิ่มระดับความสุขในการทำงาน (to improve workplace Satisfaction) ในรูปแบบใหม่ๆ การครอบครองสินทรัพย์ที่ไม่สามารถซื้อขายได้เช่นความรู้หรือเคล็ดลับในการประสบความสำเร็จขององค์การ (Organization for Economic Co-operation and Development. OECD 2005)

8. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการสร้างนวัตกรรมในองค์การยุคดิจิทัล เนื่องจากความรู้ขององค์การจะไหลเวียนอยู่ในทรัพยากรมนุษย์ตลอดเวลา เพื่อการนำความรู้ออกมาใช้งาน ดังนั้นศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้และความสามารถทางนวัตกรรมจึงมีความสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research* (7 th ed. ed.). New York: John Wiley & Son.
- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). "Patterns of Industrial Innovation". *Technology Review* 80(7), 40-47.
- Addleson, M. (2000). "What is Good Organization? : Learning Organizations, Community and the Rhetoric of the "Bottom Line". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 233-252.
- Adler, N. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior* (4th ed ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003). "Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation" *Journal of Services Marketing* 17(1), 68-82.
- Ahmed, P. K. (1999). "Cultures for Continuous Improvement and Learning". *Total Quality Management* 10((4/5)), 426-434.
- Alavi, M., & E., L. D. (2001). "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues". *MIS Quarterly* 25(1), 107-136.
- Allameh, M., & Moghaddami, M. (2010). "The Survey of Relationship Between Organizational Learning and Organizational Performance. (Case study : Nirou moharreke unit of Iran khodro company)". *Journal of Executive Management* 10(1).
- Allameh, S., & Moghaddami , M. (2010). "Conveying Relation Among Organizational Learning and Organizational Action". *Research of Executive Management*, 1, 75-99.
- Arad, S., Hanson, M. A., & Schneider, R. J. (1997). "A Framework for the Study of Relationship Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation." *The Journal of Creative Behavior* 31(1), 42-58.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.

- Armstrong, J. S., & Overton, T. (1977). "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys." *Journal of marketing research*, 396-402.
- Arnord, E., Bell, M., Bessant, J., & Brooker, P. B. (2000). *Enhancing Policy and Institution Support for Industrial Technology Development in Thailand, Vol. 1. December 2000*.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). "Leadership: Current theories, research, and future directions". *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Balogun, J., & Jenkins, M. (2003). "Re-conceiving Change Management; a Knowledge-base Perspective". *European Management Journal*, 21(2), 247-257.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen Jr., D. J. (2001). "The Resource-based View of the Firm: Ten Years After 1991". *Journal of Management* 27(6), 625-641.
- Barney, J. B., & Zajac, E. J. (1994). "Competitive Organization Behavior: Toward on Organizationally". *Strategic Management Journal*, 15(5), 5-9.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). "A Meta Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators" *Journal of Business Ethics* 139(3), 517-536.
- Bennett, J. K., & M.J., O. B. (1994). "The Building Blocks of the Learning Organization". *Training*, 31, 41-49.
- Best, J. W. (1977). *Research in Education* (3 rd ed ed.). New Jersey Prentice Hall inc.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Bonacich, E. (1994). *Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim*. Philadelphia: Temple University Press.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance" *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Carneiro, A. (2001). "The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management". *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 358-376.
- Carpenter, C. S. (2005). "Self-reported Sexual Orientation and Earnings: Evidence From California". *Industrial and Labor Relations Review*, 58(2), 258-273.

- Certo, C. S. (2000). *Modern Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Charttirot Karaveg, Natcha Thawesaengskulthai, & Chandrachai, A. (2013). "Factor Affecting the Innovation Capacity of Thai Textile and Clothing Industries in Thailand". *IRACST-International Journal of Research in Management & Technology*, 3(1), 37-42.
- Chavalit Nimlaor, Jirasek Trimetsoontorn, & Wannong Fongsuwan. (2013). "Factors Affecting Business Performance: An Empirical Study in Thailand". *Research Journal of Business Management* 8, 89-103.
- Chen, J., & Li, Y. (2009). "Research and Development of an Integrated Platform Oriented to the Textile Enterprises". *IEEE Xplore*, 165. Retrieved from <http://ieeexplore.ieee.org/document/5368395/> website:
- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. In A. G. H. C. S. Chapman, & M. D. Shields (Eds.) (Ed.), *Handbooks of Management Accounting Research* (pp. 163-205). Oxford: Elsevier.
- Christensen, P. H. (2007). "Knowledge Sharing : Moving Away from the Obsession with Best Practices". *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 36-47.
- Chuang, L.-M. (2005). "An Empirical Study of the Construction of Measuring Model for Organizational Innovation in Taiwanese High-tech Enterprises". *The Journal of American Academy of Business* 9(2), 299-304.
- Clarke, T., & Rollo, C. (2001). "Corporate Initiatives in Knowledge Management". *Education + Training*, 43((4/5)), 206-214.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly* 35, 128-152.
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). "Culture and Organizational Learning". *Journal of Management Enquiry*, 2(4), 373-390.
- Coombs, R., & Miles, I. (2000). Innovation, Measurement and Services: the New Problematic. In J. S. Metcalfe, Miles, I. (Eds.) (Ed.), *Innovation Systems in the Service Economy. Measurement and Case Study Analysis*. Boston Kluwer Academic Publishers.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Marketing Research*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Cronbach, L. J. (1984). *Essential of Psychology Testing*. New York: Harper.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution". *Academy of Management Review* 24(3), 522-537.
- Curado, C. (2006a). *The Knowledge Based-view of the Firm: From Theoretical Origins to Future Implication*. January 2006, Department of Management Working
- Curado, C. (2006b). "Organisational Learning and Organisational Design". *The Learning Organization*, 13(1), 25-489.
- Daft, R., & Weick, K. E. (1984). "Toward a Model of Organization as Interpretation Systems". *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Daft, R. L. (1982). "A Dual-core Model of Organizational Innovation". *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators". *Academy of Management Journal* 34(3), 555-590.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational lag". *Administrative Science Quarterly* 29(3), 329-409.
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). "The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance". *Journal of Management Studies* 26(6), 587-601.
- Dawes, P. L. (2003). "A Model of the Effects of Technical Consultants on Organizational Learning in High-technology Purchase Situations". *The journal of high technology management research* 14(1), 1-20.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). "The Moderating Impact of Internal Social Exchange Processes on the Entrepreneurial Orientation-performance Relationship." *Journal of Business Venturing* 25(1), 87-103.
- De Clercq, D., & Sapienza, H. J. (2006). "Effects of Relational Capital and Commitment on Venture Capitalists' Perception of Portfolio Company Performance". *Journal of Business Venturing* 21(3), 326-347.

- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2014). "Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: A Way to Face Crisis and Gain Sustainable Competitive Advantage". *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 148, 338-347.
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2015). "Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175, 367-375.
- Delgado-Verde, M., Martín-de Castro, G., & Emilio Navas-López, J. (2011). "Organization Knowledge Assets and Innovation Capability : Evidence from Spanish Manufacturing Firms". *Journal of Intellectual Capital* 12(1), 5-19.
- DiBella, A. J., & Nevis, E. C. (1998). *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. California: Jossey-Bass, Inc.
- Dimovski, V. (1994). "Organizational learning and competitive advantage: A theoretical and empirical analysis". (Ph.D. Dissertation), Cleveland State University.
- Dixon, B. R. (1987). *A Handbook of Social Science Research*. New York Oxford University Press.
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). "Elements of Innovative Cultures". *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190-202.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory". *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.
- Drejer, I. (2004). "Identifying Innovation in Surveys of Services: A Schumpeterian Perspective". *Research Policy* 33(3), 551-562.
- Drucker, P. (1995). *Innovation and Entrepreneurship*. Butterworth Heinemann.
- Duncan, R. B. (1972). "Perceived Environmental Characteristics of Operational Environments and Perceived Environmental Uncertainty". *Administrative Science Quarterly* 17(2), 313-327.
- Easterby-Smith, M., Araujo, L., & Burgoyne, J. (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization : Developments in Theory and Practice*. London: Sage.
- El Sawy, O. A., Malhotra, A., Gosain, S., & Young, K. (1999). "IT-Enabled Value Innovation in the Electronic Economy : Insights from Marshall Industry". *MIS Quarterly*, 23(3), 305-335.

- Farjoun, M. (1994). "Beyond Industry Boundaries: Human Expertise, Diversification, and Resourcerelated Industry Groups". *Organization Science*, 5(2), 185-199.
- Foss, N. (1997). *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Fried, S. D. (2002). *Cultivating Total Leadership with Authenticity, Integrity and Creativity. Leadership and Change. Wharton School of Business. 2004.*
- Fulk, J., & DeSanctis, G. (1995). "Electronic Communication and Changing Organizational Forms". *Organization science*, 6(4), 337-349.
- Gallouj, F. (2002). "Innovation in Services and the Attendant old and New Myths". *Journal of Socio Economics*, 31(2), 137-154.
- Garvin, D. A. (1993). "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review* 73(4), 78-91.
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance". *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., Spiro, M. S., & Senge, P. (1996). "Learning organizations come alive". *Training & Development*, 50(12), 34-44.
- Gibson, D., & R., S. (1991). "Key Variables in Technology Transfer, a Field-study Based Empirical Analysis" *Journal of Engineering and Technology Management* 8((3-4)), 287-312.
- Giriego, O. V., G.D, G., & Wright, P. C. (2000). "Predictors of Learning Organizations : A Human Resource Development Practitioner's Perspective". *The Learning Organization* 7(1), 5-12.
- Goh, S. C. (1998). "Toward a Learning Organization: the Strategic Building Blocks". *S.A.M. Advanced Management Journal* 63(2), 15-20.
- Goh, S. C. (2002). " Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications". *Journal of Knowledge Management* 6(1), 23-30.
- Goh, S. C. (2003). "Improving Organization Learning Capability: Lessons from Two Case Studies". *The Learning Organization* 10(4), 216-227.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17(4), 109-122.

- Guo, C. (2002). "Market Orientation and Business Performance: A Framework for Service Organization". *European Journal of Marketing*, 36((9-10)), 1154-1163.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6 th ed. ed.). New York: Macmillan.
- Harrison, R. (1972). "Understanding Your Organization's Character". *Harvard Business Review* 5(3), 119-128.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). "The dynamic resource based view: Capability lifecycles". *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Ho, L. A. (2011). "Meditation, Learning, Organizational Innovation and Performance." *Industrial Management & Data Systems*, 111(1), 113-131.
- Hoff, T. (2005). "Learning Excellence". *Leadership Excellence* 22(5), 6.
- Holliday, C. (2001). "Sustainable Growth, the DuPont Way". *Harvard Business Review* 79(8), 129-134.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*.
- Hong, J.-C., & Kuo, C.-L. (1999). "Knowledge management in the learning organization". *Leadership & Organization Development Journal*, 20(4), 207-215.
- Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Allen Lane.
- Huber, G. P. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Process and the Literatures". *Organization Science* 2(1), 88-115.
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). "Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: a proposed framework for Malaysian public institutions of higher education". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 299-304.
- Ismail, M. (2005). "Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation ". *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 639-654.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jacques, E. (1952). *The changing culture of a company*. London: Tavistock.

- Jantunen, A. (2005). "Knowledge-processing Capabilities and Innovative Performance: An Empirical Study." *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 336-349.
- Jashapara, A. (2003). "Cognition, Culture and Competition : An Empirical Test of The Learning Organization". *The Learning Organization* 10(1), 31-50.
- Johnson, L.K. (2005). "What Gets Things Done". Harvard Management Update, 10(4),3-4 : "Adult Learning and Organizational Transformation".*British Journal of Management* 5, 153-162.
- Johnson-Conley, C. D. (2009). "*Using Community-based Participatory Research in the Development of a Consumer-driven Cultural Competency Tool*". (Ph.D. Dissertation, School of Nursing), University of Washington.
- Jones, A. M., & C., H. (1994). "The Learning Organization: Adult Learning and Organizational Transformation". *British Journal of Management* 5(2), 153-162.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard – measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Katzenstein, P. J., Keohane, R. O., & Krasner, S. D. (1999). "International Organization and the Study of World Politic". In R. O. K. a. S. D. K. e. P.J. Katzenstein (Ed.), *Exploration and Contestation in the Study of World Politics*. Cambridge: MA: MIT Press.
- Kieser, A., & Koch, I. (2008). "Bounded Rationality and Organizational Learning Based on Rule Changes". *Management Learning*, 39(3), 329-347.
- Kim, D. H. (1993). "The Link Between Individual and Organizational Learning". *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Kim, W. C., & Mauborqne, R. (1999). "Creating New Market Space". *Harvard Business Review* 77(1), 83-93.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). "The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-face Interaction". *Academy of Management Journal* 47(2), 175-192.
- Kirner, E., Kinkel, S., & Jaeger, A. (2009). "Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms—An empirical analysis of German industry". *Research Policy*, 38(3), 447-458.

- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An Overview of Innovation. In L. R. a. R. (eds) (Ed.), *The Positive Sum Strategy Harnessing Technology for Economic Growth*. Washinston D.C: National Academy Press.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology". *Organization Science* 3(3), 383-387.
- Koskinen, K. U. (2003). "Evaluation of tacit knowledge utilization in work units". *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 67-81.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities". *Educational and Psychological Measurement* 30(3), 607-610.
- Krogh, G. V. (2003). Knowledge Sharing and the Communal Resource. In M. E.-S. a. M.A.Lyles. (Ed.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. United Kingdom: Blackwell Publishing, Ltd.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). "Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach." *International Journal of Innovation Management* 5(3), 377-400.
- Lee, C. C., & Yang, J. (2000). "Knowledge Value Chain". *Journal of Management Development* 19(9), 783-793.
- Legrand, L., & Chatric, I. (1999). *An Empirical Study Carried Out in Europe and Canada. Business Networks and Knowledge-driven Economy Luxembers*
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). "The Myopia of Learning". *Strategic Management Journal* 14(2), 95-112.
- Liedtka, J. (1999). "Linking Competitive Advantage with Communities of Practice". *Journal of Management Inquiry*, 8(1), 5-16.
- Lies, P. (1994). "Developing Learning Environments : Challenges for Theory Research and Practice". *Journal of European Industrial Training* 18(3), 3-9.
- Lundvall, B. A. (1988). *Innovation as an Interactive Process : From User-producer Interaction to National System of Innovation. Technical Change and Economic Theory*. London.

- Lundvall, B. A. e. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Francis Pinter.
- Mahmood, S., Qadeer, F., & Ahmed, A. (2015). "The Role of Organizational Learning in Understanding Relationship Between Total Quality Management and Organizational Performance". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 9(1), 282-302.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). "What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations". *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- Mansharamani, V. (2005). *Towards a Theory of Service Innovation : An Inductive Case Study Approach to Evaluating the Uniqueness of Service*". (Doctoral dissertation), Massachusetts Institute of Technolog.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1998). "The Institutional Dynamics of International Political Orders". *International Organization*, 52(943-969).
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York McGraw-Hill.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). "Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation.". *European Journal of Innovation Management* 6(1), 64-74.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). "Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance". *European Journal of Marketing* 39((11/12)), 1235-1263.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge". *Journal of Knowledge Management* 2(1), 76-85.
- McEvily, S., & Chakravarthy, B. S. (2002). "The Persistence of Knowledge-Based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge". *Strategic Management Journal*, 23(4), 285-305.
- McGill, M., Slocum, J., J, & Lei, D. (1993). "Management Practices in Learning Organizations". *Organizational Dynamics*, Autumn, 67-79.
- McGill, M. E., Slocum Jr, J. W., & Lei, D. (1992). "Management Practices in Learning Organizations". *Organizational Dynamics*, 21(1), 2-17.

- McGregor, J. (2008). The World's Most Innovative Companies. Bloomberg BusinessWeek. Retrieved from http://www.businessweek.com/magazine/content/08_17/b4081061866744.html.
- Mone, M. A., Mckinley, W., & Barker, V. L. (1998). "Organisational Decline and Innovation: a Contingency Framework." *Academy of Management Review*, 23(1), 115-132.
- Muhammad, A. (2013). "Leadership That Reinforces Learning: A Case of A Textile Sector Organization of Pakistan". *World Applied Sciences Journal* 26(2), 172-176.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2002). *Managing Knowledge Work*. New York: Palgrave.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). " Ethical Leadership : Meta-analytic Evidence of Criterion-related and Incremental Validity .". *Journal of Applied Psychology* 100(3), 948-965.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Theory of Organizational Knowledge Creation, in the Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. United State of America: Oxford University Press, Inc.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation". *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). "A firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm". *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.
- Nonaka, I., Toyama, R. . (2007). "Why Do Firms Differ? The Theory of the Knowledge Creating Firm". In K. Ichijo, Nonaka, I. (eds.), (Ed.), *Knowledge Creation and Management. New Challenges for Managers*. Oxford: Oxford University Press.
- OECD. (2001). *The Well-being of Nations. The Role of Human and Social Capital*. Centre for Educational Research and Innovation: OECD Publications.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting Interpreting Innovation Data*. Paris: OECD.
- Owen, H. (1990). *Spirit: Transformation and Development in Organizations*. Potomac, Maryland: Abbott Publishing.

- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods*. (2 nd ed. ed.). California: SAGE Publication.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd ed ed.). California: SAGE Publication.
- Pennings, J. M. (1992). "Structural Contingency Theory: A Reappraisal". *Research Organizational Behavior* 14, 267-309.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vázquez Ordás, C. (2004). "Managing Knowledge :The Link Between Culture and Organizational Learning". *Journal of Knowledge Management* 8(6), 93-104.
- Porter, M. E. (1988). *On Competition*. MA: Harvard Business School Publishing.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Power, J., & Waddell, D. (2004). "The Link Between Self-managed Work Teams and Learning Organizations Using Performance Indicators". *The Learning Organization* 11(3), 244-259.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis". *Management Science* 29(3), 363-377.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future". *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(761-787).
- Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2008). "Organizational Learning and the Learning Organization; Reviewing Evolution for Prospecting the Future". *The Learning Organization* 15(4), 294-308.
- Reddy, W., & McCarthy, S. (2006). "Sharing Best Practice". *International Journal of Health Care Quality Assurance* 19(7), 594-598.
- Richard, W., & Turner, L. H. (2007). *Introducing Communication Theory* (2nd ed ed.). New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management* (7th ed ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Rovinelli, R. J., & Ronald, K. H. (1976). "On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-referenced Test Item Validity" *Laboratory of Psychometric and Evaluative Research Report 24*, 1-37.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). "Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225.
- Santa, M. (2015). "Learning Organization Review - a "Good" Theory Perspective". *The Learning Organization*, 22(5), 242-270.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2011). *Organizational Behavior* (8th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schneider, M. (1999). *Innovation von Dienstleistungen. Organisation von Innovationsprozessen in Universalbanken*. Wiesbaden.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The schumptr: Theory economic development*: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1975). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Row.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. M. (1990). "The Leader's New Work: Building Learning Organization". *Sloan Management Review* 32(1), 7-23.
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2006). "Innovation Orientation Outcomes: The Good and the Bad". *Journal of Business Research*, 59((10-11)), 1133-1141.
- Škerlavaj, M., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). "Organizational Learning Culture – The Missing Link Between Business Process Change and Organizational Performance". *International Journal of Production Economics* 35(3), 346-367.
- Škerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). "Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms". *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6390-6403.

- Spender, J.-C., & Grant, R. M. (1996). "Knowledge and the Firm: Overview". *Strategic Management Journal*, 12(5), 510.
- Spender, J. C. (2003). "Knowledge Fields: Some Post-9/11 Thoughts about the Knowledge-based Theory of the Firm". In C. W. H. (ed.) (Ed.), *Handbook on Knowledge Management* (pp. 59–71). Berlin: Springer-Verlag.
- Stata, R. (1989). "Organizational Learning: The Key to Management Innovation" *Sloan Management Review*, 30((April)), 63-74.
- Stewart, G. K. (1998). *Perceptions of Shared and Decision Making: A Study of Principals and Teachers in IOWA Secondary Schools*.
- Subramanian, A. (1996). "Innovativeness: Redefining the concept". *Journal of Engineering Technology and Management*, 13((3-4)), 223-243.
- Sveiby, K. E., & Simons, R. (2002). "Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge work - an Empirical Study". *Journal of Knowledge Management* 6(5), 420-433.
- Szulanski, G. (2003). *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*. London: Sage Publications Limited.
- Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2010). "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: An Empirical Study in Malaysia". *Journal of Applied Business Research*, 2(4), 105-115.
- Tatikonda, M. V., & Montory-Weiss, M. M. (2001). "Integrating Operations and Marketing Perspectives of Product Innovation : the Influence of Organizational Process Factors and Capabilities on Development Performance.". *Management Science*, 47(1), 151-172.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). "Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations". *Academy of Management Journal* 48(1), 146-157.
- Tharp, B. M. (2009). "Defining "Culture" and "Organizational Culture": From Anthropology to the Office. Interpretation a Journal of Bible and Theology" *Interpretation a Journal of Bible and Theology*.

- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation*. Chichester: Wiley.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change* (3 re ed. ed.): John Wiley and Sons Ltd.
- Trevino, L. K., den Nieuwenvoer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). "(Un)Ethical Behavior in Organizations.". *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.
- Tuner, J. H. (1977). *The Structure of Sociological Theory*. Illinois: The Dorsey Press.
- Ulrich, D. (1993). "Profiling Organizational Competitiveness : Cultivating Capabilities". *Human Resource Planning*, 16(3), 1-17.
- Usui, M. (2009). *Zukai seven-eleven ryu service innovation no joken*. Business Publications, Inc.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. (1975). "A Dynamic Model of Proves and Product Innovation". *Omega*, 3(6), 639-656.
- Vajihah Saadat, Zeynab Saadat. (2016) " Organizational Learning as a key Role of organizational Success", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 230 : 219-225
- Van Ark, B., Broersma, L., & den Hertog, P. (2003). "Services Innovation, Performance and Policy: A Review: on the Soft Side of Innovation: Services Innovation and Its Policy Implications". *Economist* 151(4), 433.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison of Approaches". *Academy of Management Review* 11(4), 801-814.
- Vera, D., & Crossan, M. (2003). "Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework". In M. E.-S. a. M. A. L. (eds.) (Ed.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. United Kingdom: Blackwell Publishing, Ltd.
- Viroj Jadesadalug, & Phapruek Ussahawanitchakit. (2009). "Building innovative creation efficiency of furniture business in Thailand: An empirical research of its antecedents and consequences". *International Journal of Strategic Management*, 9(3), 36-58.
- Von Krogh, G., & Grand, S. (2002). "From Economic Theory Toward a Knowledge-based Theory of the Firm". In C. W. C. N. B. (Eds.) (Ed.), *The Strategic Management of*

- Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 163-184). Oxford: Oxford University Press.
- Voravidh Charoenloet. (2007). *Thailand After the Economic Crisis of 1997: Labor Issues*. Chiang Mai Chiang Mai University.
- Vracking, W. J. (1990). "The Innovative Organization". *Long Range Planning* 23(2), 94-102.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). "The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-off Performance". *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). "Does Ethical Leadership Enhance Group Learning Behaviour? Examining the Mediating Influence of Group Ethical Conduct, Justice Climate, and Peer Justice." *Journal of Business Research*, 72, 14-23.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda". *International journal of management reviews*, 9(1(March)), 31-50.
- Wang, J., Yang, J., & Xue, Y. (2017). "Subjective Well-being, Knowledge Sharing and Individual Innovation Behavior: The Moderating Role of Absorptive capacity". *Leadership & Organization Development Journal* 38(8), 1110-1127.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In Action: Creating the Learning Organization* Alexandria: ASTD Press.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing Product Development : Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*. New York The Free Press.
- Wick, C. W., & Leon, L. S. (1993). *The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead*. United States of America: McGraw-Hill, Inc.
- Wilcox King, A., & Zeithaml, C. P. (2003). "Measuring Organizational Knowledge: a Conceptual and Methodological Framework". *Strategic Management Journal* 24(8), 763-772.

Yang, J. T. (2007). "The impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness". *Journal of Knowledge Management* 11(2), 83-90.

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.

กรมโรงงานอุตสาหกรรม . กรมโรงงานอุตสาหกรรม Retrieved from <http://www.diw.go.th/hawk/content.php?mode=data1search>

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไกรยศ ภัทราวาท. (2548). อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม: การปรับตัวยุคการค้าเสรี. เอกสารวิชาการหมายเลข 8 โครงการ WTO Watch. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชาย โพธิ์สีดา. (2554). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 5 ed.). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งฯ.

ชูชีพ เอื้อการณ์, สมาน งามสนิท, บุญเชติ ภัญโญอนันตพงษ์, & ปิยะวรรณ เลิศพานิช. (2557). "แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยเพื่อการแข่งขันระดับโลก." วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 8(1 (มกราคม-เมษายน)), 35-50.

ณรงค์ ศรีสวัสดิ์. (2555). การประยุกต์ทฤษฎีสังคมวิทยาในสังคมไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ัญญลักษณ์ วีระสมบัติ. (2546). "การใช้ Competency เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมในองค์กร" วารสารบริหารธุรกิจ, 5(2), 15-36.

ธัศกรณัณณก จันทระ. (2555). อนาคตอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

นพดล เหลืองภิรมย์. (2557). การจัดการนวัตกรรม (*Innovation Management*) (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ: ดวงกมลพับลิชชิ่ง.

บดีรินทร์ วิจารณ์. (2549). การพัฒนา องค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 8. ed.). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปฐมบทแห่งสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย(2560) : <http://www.thaigarment.org/wp-content/upload/2016/06> ปฐมบทแห่งสมาคมเครื่องนุ่งห่มไทย. pdf, online.

- พรณี สนวนเพลง. (2552). เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พัชรินทร์ สิริสุนทร. (2556). แนวคิด ทฤษฎี เทคนิคและการประยุกต์เพื่อการพัฒนาสังคม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุรพร ศุทธรัตน์. (2549). “การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้” . วารสารทรัพยากรมนุษย์, 2(1 (มกราคม-เมษายน)), 26-29.
- วิโรจน์ เกษภูถักษณ์. (2553). “ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลลัพธ์และด้านกระบวนการ กับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร” . วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร 30(2 (กรกฎาคม-ธันวาคม)), 65-81.
- ศุภางค์ นันตา. (2555). “ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย” . (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2548). การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557). การศึกษาผลกระทบของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (ม.ป.ป.). แผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขา อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม. Retrieved from <https://goo.gl/47i286>
- สิน พันธุ์พินิจ. (2553). เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 17 ed.). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2543). พฤติกรรมผู้บริโภค (พิมพ์ครั้งที่ 6. ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2549). *Competency dictionary* (พิมพ์ครั้งที่ 3 ed.). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

รายการอ้างอิง





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก แบบสอบถาม



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ :
หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของกิจการสิ่งทอ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพ

องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและการดำเนินงาน

3. ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรม 3 ด้าน คือ นวัตกรรมการจัดการ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมการตลาดได้ในอนาคต จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อการดำเนินงานในขั้นต่อไปได้อย่างสมบูรณ์ และข้อมูลที่ท่านให้ไว้จะเป็นความลับโดยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่ได้ใช้เวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างขอบคุณ หากท่านมีความประสงค์จะขอรับรายงานสรุปเกี่ยวกับการศึกษาครั้งนี้ โปรดแจ้งความประสงค์ด้านล่างนี้ โดยแนบบามบัตร หรือที่อยู่ส่งกลับของท่านพร้อมกับแบบสอบถามชุดนี้ เพื่อจะได้จัดส่งข้อมูลดังกล่าว ในกรณีที่ท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย นางชัชวาวรรณ มีทรัพย์ทอง เบอร์โทรศัพท์ 0869805386 E-Mail: luckychol36@gmail.com

ท่านต้องการรายงานสรุปผลการวิจัยหรือไม่ ต้องการ ไม่ต้องการ

นางชัชวาวรรณ มีทรัพย์ทอง
นักศึกษาหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

- 1) เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
- 2) อายุ

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 30 - 40 ปี
<input type="checkbox"/> 40 - 50 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี
- 3) ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป
---	---
- 4) ประสบการณ์ในการทำงาน

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี
<input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปีขึ้นไป
- 5) ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> เจ้าของกิจการ	<input type="checkbox"/> ผู้จัดการทั่วไป (General Manager)
<input type="checkbox"/> ประธานกรรมการบริหาร (CEO)	<input type="checkbox"/> ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
<input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่าย	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอที่ท่านดำเนินงานอยู่**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ทุนดำเนินงานในปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 100,000,000 บาท	<input type="checkbox"/> 100,000,000 - 500,000,000 บาท
<input type="checkbox"/> มากกว่า 500,000,000 บาท	
2. จำนวนพนักงานในกิจการ

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 100 คน	<input type="checkbox"/> 100-300 คน
<input type="checkbox"/> 300-500 คน	<input type="checkbox"/> มากกว่า 500 คน
3. ระยะเวลาในการดำเนินงานของกิจการ

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี
<input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี
4. กิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับนวัตกรรมหรือไม่

<input type="checkbox"/> เคยได้รับ	<input type="checkbox"/> ไม่เคยได้รับ
------------------------------------	---------------------------------------
5. กิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการองค์กรด้านต่าง ๆ หรือไม่

<input type="checkbox"/> เคยได้รับ	<input type="checkbox"/> ไม่เคยได้รับ
------------------------------------	---------------------------------------

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดหรือสอดคล้องกับความรู้ปึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

- ระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง มากที่สุด
 ระดับความคิดเห็น 4 หมายถึง มาก
 ระดับความคิดเห็น 3 หมายถึง ปานกลาง
 ระดับความคิดเห็น 2 หมายถึง น้อย
 ระดับความคิดเห็น 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ชื่อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน						
1	กิจการส่งเสริมให้พนักงานตระหนักรู้เป้าหมายในภาระงานของตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
2	กิจการมุ่งเน้นสร้างแรงขับเคลื่อนใจเพื่อให้พนักงานทุ่มเทกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
3	กิจการมีการบูรณาการการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร					
ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์						
4	กิจการมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนโดยมีเป้าหมายร่วมกัน					
5	กิจการมีการจัดสรรงบประมาณอย่างพอเพียงต่อการดำเนินงานตามแผนงาน					
6	กิจการมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง					

ชื่อ	ชื่อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การแก้ปัญหาในทีมงาน						
7	กิจการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของสมาชิก					
8	กิจการมุ่งเน้นการระดมสมองร่วมกันในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของการทำงาน					
9	กิจการสร้างความไว้วางใจให้กับสมาชิกในการบริหารจัดการทีมงานด้วยตนเอง					
ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต						
10	กิจการของท่านมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมในบรรยากาศแบบเปิด					
11	กิจการของท่านมีการสื่อสารหลากหลายทิศทางเพื่อความสำเร็จของทีมงาน					
12	กิจการของท่านมีรูปแบบการสื่อสารอย่างยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์					
กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และทรงอิทธิพลในอุดมการณ์						
13	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของแนวความคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง					
14	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่า ความเชื่อ และการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ					
15	ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมและความถูกต้องในการดำเนินงาน					

ชื่อ	ชื่อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างไร						
16	ผู้บริหารเอาใจใส่พนักงาน ให้คำแนะนำแก่พนักงาน สนับสนุน และให้ความสำคัญต่อความต้องการของ พนักงานรายบุคคล					
17	ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนพัฒนาพนักงานตามความ ต้องการเป็นรายบุคคล					
18	ผู้บริหารมุ่งเน้นให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการ ทำงานตามต้องการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ของพนักงานและประสิทธิภาพในการทำงาน					
การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ						
19	กิจการมีกระบวนการเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่ เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน					
20	กิจการให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ มีการบันทึกวิธีการต่างๆ รวมถึงขั้นตอนที่ ใช้ในการแก้ไขปัญหามาไว้อย่างเป็นรูปธรรม					
21	เมื่อกิจการสามารถแก้ไขปัญหาก็อย่างตรงประเด็นและ เหมาะสมที่สุด กิจการนำวิธีการดังกล่าวมาใช้เป็นบรรทัด ฐานสำหรับการปฏิบัติงาน					
การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง						
22	กิจการมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ ทางสังคมทำให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้					
23	กิจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาส่งเสริมการแบ่งปัน ความรู้อย่างเป็นระบบ					
24	กิจการมุ่งเน้นให้เกิดความเต็มใจและความร่วมมือในการ เผยแพร่ความรู้และสนทนาคำถามขององค์กร					

ชื่อ	ชื่อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การทดลองแนวทางใหม่ๆ						
25	กิจการให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงนโยบาย โครงสร้างเป้าหมาย เพื่อมุ่งพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบ					
26	กิจการให้การยกย่องสมาชิกหรือทีมงานที่สามารถนำแนวทางใหม่มาทดลองใช้เพื่อการปรับปรุงที่ดีขึ้น					
27	ในกิจการของท่านส่งเสริมให้มีการทดลองแนวทางใหม่โดยยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
นวัตกรรมผลิตภัณฑ์						
28	กิจการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีความแตกต่างจากคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน					
29	กิจการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดจากความต้องการของลูกค้า					
30	กิจการสำรวจความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่					
นวัตกรรมการจัดการ						
31	กิจการสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
32	กิจการสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานเพื่อการบริหารจัดการที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น					
33	กิจการสามารถใช้เทคนิควิธีการบริหารแบบใหม่มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น					

วิทยาลัยศิลป

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
นวัตกรรมทางการตลาด						
34	กิจการมีการส่งเสริมการตลาดในรูปแบบใหม่ๆอยู่เสมอ					
35	กิจการสามารถใช้วิธีการสื่อสารทางการตลาดรูปแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างการรับรู้ให้กับกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
36	กิจการมีช่องทางทางการตลาดรูปแบบใหม่ๆที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ผลการดำเนินงานขององค์กร						
ผลการดำเนินงานในด้านการเงิน						
37	กิจการมีรายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย					
38	กิจการสามารถสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
39	กิจการมีสภาพคล่องทางการเงิน					
ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน						
40	ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าของกิจการ					
41	ลูกค้ามีความจงรักภักดีในสินค้าของกิจการ					
42	กิจการมีภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการจัดการศึกษาของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ
ที่ส่งผลกระทบต่อคณะกรรมการจัดการ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมทางการตลาด

4.1 ปัญหา อุปสรรค ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏในกิจการของท่าน

4.2 ปัญหา อุปสรรค ในการจัดการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมทางการจัดการ และนวัตกรรมทางการตลาด

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้อิच्छิต







แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ
2. แบบสัมภาษณ์มีจำนวน 6 ตอน
 - ตอนที่ 1 สัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล
 - ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้
 - ตอนที่ 3 สัมภาษณ์เกี่ยวกับผลลัพธ์ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้
 - ตอนที่ 4 สัมภาษณ์เกี่ยวกับผลลัพธ์ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรม
 - ตอนที่ 5 สัมภาษณ์เกี่ยวกับผลลัพธ์ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน
 - ตอนที่ 6 สัมภาษณ์ปัจจัยสาเหตุของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 1 สัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1.1 ชื่อและสกุลผู้ให้ข้อมูล _____

1.2 ชื่อหน่วยงาน _____

1.3 ตำแหน่ง _____

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ท่านคิดว่าในองค์กรของท่านมีศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ มีลักษณะอย่างไร
ขอให้ท่านอธิบาย และมีองค์ประกอบในเรื่องใดบ้าง

.....
.....
.....

ตอนที่ 3 สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอไทย.

3.1 ความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย

3.1.1 ท่านคิดว่าความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอเป็นมีรูปแบบอย่างไร

.....
.....
.....

3.1.1.1 ในองค์กรของท่านมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในเรื่องใดบ้าง และศักยภาพ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร

.....
.....
.....

3.1.1.2 ในองค์กรของท่านมีนวัตกรรมการจัดการในเรื่องใดบ้าง และศักยภาพ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมการจัดการได้อย่างไร

.....
.....
.....

3.1.1.3 ในองค์การของท่านมีนวัตกรรมการตลาดในเรื่องใดบ้าง และศักยภาพ
องค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมการตลาดได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.2 ผลการดำเนินงานที่เกิดจากศักยภาพองค์กรองค์การแห่งการเรียนรู้

3.2.1 ผลการดำเนินงานที่เกิดจากศักยภาพองค์กรองค์การแห่งการเรียนรู้

3..2.1.1 ผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์การท่านเป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

3..2.1.1 ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์การท่านเป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.1 ท่านคิดว่าสาเหตุที่สำคัญของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากปัจจัยใดบ้าง

.....

.....

ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์.....

วันเดือนปีที่สัมภาษณ์.....

สถานที่ที่สัมภาษณ์.....



ตารางที่ ๑ สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน

ตัวแปรสังเกตได้	จำนวนข้อ คำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha)
1. ศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้		
1.1 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	3	.876
1.2 การแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง	3	.874
1.3 การทดลองแนวทางใหม่ๆ	3	.856
2. ความสามารถทางนวัตกรรม		
2.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	3	.865
2.2 นวัตกรรมการจัดการ	3	.839
2.3 นวัตกรรมการตลาด	3	.866
3. ผลการดำเนินงาน		
3.1 ด้านการเงิน	3	.856
3.2 ด้านที่ไม่ใช่การเงิน	3	.855
4. วิสัยทัศน์เพื่อการรวมพลัง		
4.1 เป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน	3	.926
4.2 ความสามารถในการสร้างกลยุทธ์	3	.859
5. ทีมพลวัต		
5.1 การผนึกกำลังร่วมกันในทีมงาน	3	.844
5.2 ปฏิสัมพันธ์แบบพลวัต	3	.854
6. ผู้นำแห่งทศวรรษใหม่		
6.1 การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์	3	.835
6.2 การให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเอา ใจใส่	3	.813
รวม	42	.972



ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย

สำเนา



ที่ ศธ 6806/4703

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

12 ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม/สัมภาษณ์
เรียน ท่านผู้บริหาร

ด้วย นางสาวชัชวารธรรม มีทรัพย์ทอง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง
“ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของ
อุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย” มีความประสงค์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม/
สัมภาษณ์จากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้
ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวชัชวารธรรม
มีทรัพย์ทอง หมายเลขโทรศัพท์ 063-312-8118 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ภาคผนวก จ ค่าทดสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ
(Non-response Bias)



ค่าทดสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ (Non-response Bias)

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารอุตสาหกรรมธุรกิจ ในประเทศไทย	N	Mean	S.D.	T-test for Equality Of Means	
				t	Sig (2-tailed)
1. เพศ	100	1.43	0.498	-1.318	0.191
	100	1.52	0.502	-1.318	0.191
2. การศึกษา	100	1.31	0.516	0.155	0.877
	100	1.30	0.461	0.155	0.877
3. ตำแหน่ง	100	2.88	1.320	1.048	0.297
	100	2.69	1.339	1.048	0.297
4. ทูน	100	1.66	0.728	1.106	0.272
	100	1.56	0.701	1.106	0.272
5. จำนวนพนักงาน	100	2.15	1.076	0.79	0.432
	100	2.03	1.41	0.79	0.432
6. ระยะเวลาในการดำเนินงาน	100	3.36	0.990	-1.005	0.317
	100	3.50	0.989	-1.005	0.317

ภาคผนวก ฉ หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย





ที่ ศธ 6806/ 3710

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

16 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตินะ ระบอบน

ด้วย นางสาวชัชวาวรรณ มีทรัพย์ทอง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 6806/ 3211

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน
กรุงเทพฯ 10170

16 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.มณฑล สรโกรกิติกุล

ด้วย นางสาวชัชวราภรณ์ มีทรัพย์ทอง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย" และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/ 3713



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

16 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.แวมยุรา คำสุข

ด้วย นางสาวชัชวราภรณ์ มีทรัพย์ทอง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมธุรกิจสิ่งทอในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัตตวงค์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางชัชวาวรรณ มีทรัพย์ทอง
วัน เดือน ปี เกิด	06 พฤศจิกายน 2509
สถานที่เกิด	ชลบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2532 นิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาการประชาสัมพันธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2544 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2557 ศึกษาต่อระดับปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	52/125 หมู่บ้านศุภาลัยสวนหลวง ถนนเฉลิมพระเกียรติ ร.9 เขตประเวศ แขวงประเวศ กรุงเทพมหานคร 10250
ผลงานตีพิมพ์	พ.ศ. 2544-ปัจจุบัน อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สาขาการ จัดการ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2544-2542 ผู้จัดการฝ่ายการตลาด โรงพยาบาลเอกอุดร อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พ.ศ. 2535-2540 ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย ตามาสค์/บีบีดีโอ จำกัด พ.ศ. 2533-2535 เจ้าหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์อาวุโส เดนทิสส์ ยังก์ แอนด์รูบิคัม (ประเทศไทย จำกัด) พ.ศ. 2532-2533 เจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนงานประชาสัมพันธ์ บริษัท ตามาสค์ แอดเวอร์ไทซิง จำกัด